

02 2013 | 65. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Meetings: Erfolgsfaktor statt Zeit- und Kostenfalle

Nicht ohne Nebenwirkung:
Gesundheitsrisiko Meeting s. 8

SCHULTE/FENNER/KAUFFELD

Über die (Un)produktivität von Meetings:
Wie Kostenbewusstsein Nutzen schafft s. 16

RAUSCH

What happens before a meeting?
Small Talk steigert die Meetingeffektivität s. 22

ALLEN/LEHMANN-WILLENBROCK

Zuwanderung: Neue Herausforderungen für
das Personalmarketing s. 34

SCHWAAB/SCHÄFER

State of the Art: Trotz subjektiver Leistungs-
beurteilung – aussagekräftige Ergebnisse? s. 46

KAMPKÖTTER/SLIWKA

Essentials: Richtungsweisendes aus
internationalen Top-Journals s. 50

CONRAD/LEHMANN-WILLENBROCK/RILKE/WEHNER

Luther.

Im richtigen Moment
das Richtige zu tun.
Das unterscheidet die
Besten von den Guten.

Auf den Punkt. Luther.



Berlin
Dresden
Düsseldorf
Essen
Frankfurt a.M.
Hamburg
Hannover
Köln
Leipzig
München
Stuttgart
Brüssel
Budapest
London
Luxemburg
Shanghai
Singapur



Rechtsberatung. Steuerberatung. Luther.



Liebe Leserinnen und Leser,



*Simone Kauffeld,
Herausgeberin
PERSONALquarterly*



*Nale Lehmann-
Willenbrock,
Vrije Universiteit
Amsterdam*

wer kennt sie nicht: nicht enden wollende Besprechungen und qualvolle Sitzungen, in denen die Kollegen scheinbar mehr mit ihrem I-Phone als mit dem aktuellen Geschehen beschäftigt sind. Meetings kosten uns viel Arbeitszeit und sind doch unerlässlich, um sich abzustimmen, neue Ideen zu generieren, Entscheidungen herbeizuführen, Vorstellungen in die Welt zu tragen und Einfluss zu nehmen.

Innerhalb einer Organisation verlaufen Meetings über hierarchische und Bereichsgrenzen hinweg oft ähnlich. Meetings sind Ausdruck der Unternehmenskultur und bilden die Dynamik des täglichen organisationalen Geschehens ab.

Mit diesem Heft zum Thema Meetings rücken wir ein alltägliches Praxis- und noch in den Kinderschuhen steckendes Forschungsthema in den Fokus.

Im Schwerpunkt zeigen wir auf, wann und warum Meetings nicht ohne Nebenwirkungen sind und für Mitarbeiter zum Gesundheitsrisiko werden können. Wir gehen der Frage nach, wie Meetings effizient und effektiv eingesetzt werden, was sie kosten und wie ihr Nutzen erhöht werden kann. Ferner fragen wir uns, warum es Deutsche und Schweizer in Meetings manchmal schwer miteinander haben: Sie kommunizieren unterschiedlich.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und spätestens nach dieser Lektüre nur noch erfolgreiche Meetings.

Spanheld *W-L*

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, Mannheim
Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

FÖRDERKREIS

Prof. Dr. Bernd Siegemund, B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Thomas Eggert, TDS Institut für Personalforschung, HS Pforzheim
Dirk Hahn, Hays AG

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, Randolph Jessl, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: Randolph.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 veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt**. Dies können Sie anfordern unter: redaktion@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: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Anzeigenleitung** (verantwortlich für Anzeigen): Klaus Sturm, Telefon: 0931 2791-733, E-Mail: Klaus.Sturm@haufe-lexware.com **Key Account Management:** Michael Kretschmer, Telefon: 0931 2791-562, 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:** Ruth Großer, Maria Nefzger **Titelbild:** Grande Duc / shutterstock.com **Druck:** Bosch Druck, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Meetings erfolgreich gestalten: Best Practise und Perspektive für die Forschung
Interview mit Prof. Dr. Steven Rogelberg
- 8 Nicht ohne Nebenwirkungen: Gesundheitsrisiko Meeting
Eva-Maria Schulte, Tatjana Fenner, Simone Kauffeld
- 16 Über die (Un)produktivität von Meetings – Wie Kostenbewusstsein Nutzen schafft
Alexandra Rausch
- 22 What happens before a meeting? Small Talk steigert die Meetingeffektivität
Joseph A. Allen, Nale Lehmann-Willenbrock
- 28 Meetings im kulturellen Vergleich: Deutsche brauchen Klarheit, Schweizer gute Zuhörer
Gabriela Suter, Simone Kauffeld

NEUE FORSCHUNG

- 34 Zuwanderung: Neue Herausforderungen für das Personalmarketing
Markus-Oliver Schwaab, Wolfgang Schäfer
- 40 Von wegen „Fachkräftemangel“: Beobachtungen in der stationären Altenpflege
Irma Rybnikova, Juliane Fröbe

STATE OF THE ART

- 46 Trotz subjektiver Leistungsbeurteilung zu aussagekräftigen Ergebnissen kommen
Patrick Kampkötter, Dirk Sliwka

ESSENTIALS

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

SERVICE

- 54 News aus der Hochschulwelt
- 56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile
- 58 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner von der Universität Zürich

Meetings erfolgreich gestalten: Best Practise und Perspektive für die Forschung

Das Interview mit **Prof. Dr. Steven Rogelberg** führten Prof. Dr. Simone Kauffeld (Technische Universität Braunschweig) und Dr. Nale Lehmann-Willenbrock (VU Amsterdam)

PERSONALquarterly: *How much time do you spend in meetings in a typical week?*

Steven Rogelberg: I invest around 10 hours a week in meetings.

PERSONALquarterly: *How was your last meeting?*

Steven Rogelberg: It was very good actually. But, frankly, I need to acknowledge my bias. I lead most of my meetings. We know from the literature that those that lead meetings tend to have higher levels of satisfaction. This may be due to a host of factors such as having more control than others and/or the inherent joy of just hearing yourself speaking (LOL).

With that said, I do take my meetings very seriously. I engage in what I see are best practices in meeting design and facilitation. This includes having the team provide substantive impact into the agenda, preparing carefully what the meeting needs to actually cover as opposed to what can be covered via email for example, and perhaps most importantly leading the meeting from behind.

What this latter example means is that my job as the meeting leader is to promote engagement and constructive conflict, facilitate interactions, and manage time. I focus on those roles rather than trying to actively insert myself into the actual discussion. I certainly speak at times at key junctures, but that is most definitely not my primary role. My job is to make sure the meeting is productive, active, and successful.

PERSONALquarterly: *What is special about meetings – why should we do research on them? How do meetings tie into larger organizational practices?*

Steven Rogelberg: Meetings reflect the inherent culture and climate of an organization. The organization comes to life in a meeting. At the same time, the meeting is where leadership takes shape and form. Meetings are common and potentially powerful events (for both good and bad).

They are the building blocks of an organization in many ways. From my perspective as an Organizational Scientist, any frequent and impactful event at work is a prime candidate for study. Putting that aside, given the tremendous amount of grousing and complaining about meetings at work, that in and of itself should attract the eye of scholars and practitioners.

PERSONALquarterly: *Why do some meetings keep going bad?*

Steven Rogelberg: Poor planning. Lack of forethought by the leader. Hidden agendas. Lack of focus. Meeting just for the sake of meeting. No strategic purpose. No one is owning the successful facilitation of the meeting event. Learned helplessness.

PERSONALquarterly: *What are the effects of bad meetings on employees, teams, and organizations as a whole?*

Steven Rogelberg: We know from previous research that the costs of bad meetings are extensive. Given the amount of time and money that organizations spend on meetings and their impact on employees, improving meeting effectiveness is an important critical goal and presents a considerable opportunity for increasing the ROI (return on investment). There are many additional indirect costs that need to be considered, including opportunity costs (time lost that could be used to do more productive activities); employee stress and fatigue; job dissatisfaction, and decreasing organizational commitment. On a related note, some researchers are discussing an intriguing concept called “meeting recovery syndrome” – time spent cooling off due to frustration. Similarly, meetings can create indirect costs when employees spend time to make sense of what transpired in the meeting and what it means (for example, when employees complain to others about the meeting or spend time to discuss critical meeting incidents after the meeting is officially over).

PERSONALquarterly: *In your experience, do meetings - and meeting practices – differ across organizations? How about intercultural differences?*

Steven Rogelberg: Across organizations, there is great variability in the use of constructive meeting practices. There is also great variability in tolerance and acceptance of wasted time in meeting. Stated differently, in some organizations horrible meetings have become an accepted way of organizational life that is not challenged. The most progressive organizations also create innovative talent management practices that promote meeting excellence. For example, I have worked with organizations to create high fidelity training programs, feedback/accountability systems where managers can actually determine if they are using meeting time effectively, instilling meeting content into

high potential employee initiatives, and overall creating talent and cultural processes/practices that instill and reinforce the meeting ideal that a good leader is a good steward of others time. As for intercultural differences, a dearth of carefully designed cross-cultural work exists. Yet, it is clear that we could expect differences across cultures on meeting relevant variables related to the use and management of time in meetings, role of power in meeting, social versus task focus in meetings, structured vs unstructured agendas in meetings, and importance of consensus seeking behaviors, etc. I would very much like to see cross-cultural research on meetings.

PERSONALquarterly: *In many organizations, participants communicate on different levels during meetings, e.g. by sending each other emails or instant messages during the meeting, simultaneously searching for information online, etc. How do you view the influence of new media on meetings?*

Steven Rogelberg: From my perspective, these are generally all meeting coping behaviors. They reflect poorly run non-strategic meetings. These participants are trying to regain a sense of control and productivity. To do so they engage in these coping behaviors. These behaviors are indicators that the leader is failing the participants. It is a direct form of feedback that something must change in the meeting. With this said, depending on the nature of the meeting, the modality the meeting is conducted in and the size of the meeting itself, technology can most definitely be leveraged to maximize effective group processes.

PERSONALquarterly: *Where do you see the field of meetings research five years down the road? Which upcoming trends do you predict for meetings research?*

Steven Rogelberg: Research on meetings appears to be on the rise across the board. I have seen multiple special features in journals on the topic. The work can be found in many of our top journals. In five years, the topics of meetings will be a focal area for many. Meetings will not just be seen as interesting containers for the study of social science phenomenon, but will be considered worthy of study in and of themselves.

PERSONALquarterly: *Which specific research questions should we examine now in order to create a rosy meeting future?*

Steven Rogelberg: In addition to the cross-cultural work I mention above, I am intrigued by pre-meeting activity/talk and post meeting activity/talk. I believe those areas are ripe for study. I am also excited about the prospect of experimental research on meetings where it is demonstrated how certain practices (e.g., starting late) effect actual processes and outcomes. In addition, I am interested in impression management in meetings – faking and hiding emotions in a meeting context. Finally, I would like to see more research taking a longitudinal perspective to the study of meetings.



PROF. DR. STEVEN ROGELBERG, PHD
University of North Carolina, Charlotte
e-mail: sgroelb@uncc.edu

Prof. Dr. Steven Rogelberg gilt als Begründer der organisationspsychologischen Forschung zu Meetings im US-amerikanischen Raum und hat dieses Forschungsfeld in den letzten Jahren stark vorangetrieben. Er leitet das Institut für Organizational Science und ist Gründer und Leiter der Organizational Science Consulting and Research Unit an der University of North Carolina in Charlotte. Steven Rogelberg hat über 70 wissenschaftliche Beiträge u. a. zu den Themen Meetings, Teameffektivität, Führungs- und zu organisationalen Forschungsmethoden publiziert. Rogelberg ist Herausgeber der Zeitschrift „Journal of Business and Psychology“ sowie der „Talent Management Essentials“-Buchserie. Als Guest Editor hat er 2012 in der Zeitschrift „Small Group Research“ ein in der Presse viel beachtetes Special Issue zu Meetingprozessen in Organisationen herausgebracht.

Nicht ohne Nebenwirkungen: Gesundheitsrisiko Meeting

Von **Eva-Maria Schulte**, **Tatjana Fenner** und **Prof. Dr. Simone Kauffeld** (Technische Universität Braunschweig)

Meetings sind ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags in Unternehmen: So werden Meetings genutzt, um Kontakte zu knüpfen, Informationen auszutauschen, Probleme zu diskutieren, diese gemeinsam zu lösen und um wichtige Entscheidungen zu treffen (Cohen/Rogelberg/Allen/Luong, 2011). Mitarbeiter nehmen an durchschnittlich 4,2 Meetings pro Woche mit einer Gesamtdauer von sechs Stunden teil (Rogelberg/Leach/Warr/Burnfield, 2006). Dabei schwanken die Angaben je nach Führungsebene: Führungskräfte des Top-Managements verbringen bis zu 90 % ihrer Arbeitszeit in Meetings und auf Konferenzen. Im mittleren Management investieren die Führungskräfte bis zu 60 % ihrer Arbeitszeit in Meetings (Siegert, 2007). Das Problem an diesem Zeitinvestment ist: Über 48 % der Meetings in deutschen Unternehmen werden als nicht produktiv eingeschätzt¹. Empirische Studien bestätigen, dass Meetings in der Praxis häufig nicht effektiv sind, bei Mitarbeitern als Zeitverschwendung oder Zeitfalle gelten und aufgrund ihrer Personalkosten einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor in Unternehmen darstellen (Rausch, 2009). Um die Meeting-Effektivität zu erhöhen, beschäftigt sich die bisherige Forschung mit der Rolle des Meeting-Designs (z. B. Verwendung einer Agenda, Pünktlichkeit, Moderation) und zunehmend mit der Frage, was tatsächlich in Meetings passiert. Dafür werden in neueren Studien echte Meetings auf Video aufgezeichnet und anschließend die einzelnen Aussagen der Teammitglieder mit dem Diagnoseinstrument act4teams® („Advanced Interaction Analysis for Teams“, Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012) analysiert. Jede einzelne Aussage der Meetingteilnehmer wird dabei einer der act4teams®-Beobachtungskategorien zugeordnet (für Beispiele siehe Abb. 1). Dabei konnte in einer Analyse von über 400 Besprechungen gezeigt werden, dass in vielen Meetings nicht unbedingt Lösungen generiert und Maßnahmen geplant werden, sondern dass häufig der negative Ist-Zustand betont wird, auf Zuständige weit weg von einem selbst verwiesen wird, Schuldige auserkoren werden oder die Fernsehsendung

vom Vortag mehr interessiert als die aktuell zu bewältigenden Aufgaben (zusammenfassend Kauffeld, 2012). Mitarbeiter in Meetings finden sich häufig in sogenannten „Jammerspiralen“ wieder. Ein Teilnehmer beginnt den negativen Ist-Zustand zu beklagen, die fünf anderen Teilnehmer stimmen zu und die Wahrscheinlichkeit für die nächste Jammeräußerung steigt (u. a. Kauffeld, 2007). Die negativen Auswirkungen dieser dysfunktionalen Kommunikation sind belegt: Dysfunktionale Äußerungen wie das Jammern über den aktuellen Zustand oder das Tadeln von Meetingteilnehmern hat starke negative Auswirkungen auf die Meeting-Zufriedenheit, auf die Güte der im Meeting entwickelten Lösungen und auf den Unternehmenserfolg (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012). Demgegenüber sind Teams mit funktionaler Meetingkommunikation (gekennzeichnet z. B. durch neue Lösungen oder das Priorisieren von Themenschwerpunkten) zufriedener mit ihren Besprechungen, entwickeln bessere Ideen und sind über das Meeting hinaus produktiver (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012).

Neben häufig untersuchten Erfolgsmaßen wie der Meeting-Zufriedenheit oder der Meeting-Effektivität rückt seit kurzem das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Forschungsfokus. Erste Studien zeigen, dass sich die Meetinganzahl und die verbrachte Zeit in Meetings negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt (Luong/Rogelberg, 2005; Rogelberg et al., 2006). Inwiefern die Art und Weise der Kommunikation in Meetings sowie das Meeting-Design einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben, wurde hingegen bisher nicht untersucht und ist daher Ziel der vorliegenden Studie. Die Rolle der in Meetings verbrachten Zeit und die Meeting-Effektivität werden ebenso untersucht.

Zusammenhang zwischen Meetings und Gesundheit

Die steigende Anzahl von Meetings in Unternehmen führt dazu, dass Mitarbeiter ihre Tätigkeiten und Aufgaben zunehmend unterbrechen müssen, um an den Meetings teilzunehmen. Gleichzeitig stehen mit zunehmender in Meetings verbrachter Zeit weniger zeitliche Ressourcen für diese Tätigkeiten und Aufgaben zur Verfügung. Zusätzlich können sich aus den Meetings neue Aufgaben ergeben: Erfolgreiche Meetings zeichnen sich dadurch aus, dass konkrete Maßnahmen geplant und Ver-

1 Ergebnis einer Ad-hoc-Umfrage unter Mitarbeitern und Führungskräften; für mehr Informationen siehe: Schell, A. (2010): Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen: Ad-hoc-Umfrage unter Mitarbeitern und Führungskräften, die regelmäßig an Business-Meetings teilnehmen. München: Schell Marketing Consulting.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welchen Einfluss haben Meetings auf die Gesundheit der Mitarbeiter?

Methodik: Die hierarchieübergreifende Befragung (Fragebogen, Interviews) wurde mittels Regressions- und moderierten Mediationsmodellen ausgewertet.

Praktische Implikationen: Meetings stellen ein Gesundheitsrisiko dar. Dieses Risiko kann aber durch eine bewusste Gestaltung des Meeting-Designs und der Kommunikation im Meeting reduziert werden. Dysfunktionale Meeting-Kommunikation ist dabei zu vermeiden. Implikationen zur gesundheitsschonenden Meeting-Gestaltung werden diskutiert.

Abb. 1: Beobachtungskategorien nach act4teams®

Dysfunktionale Kategorien	Definition	Beispiele
Verlieren in Details und Beispielen	Nicht zielführende, irrelevante Beiträge machen oder sich in Details verlieren, oft Monologe	„Gestern im Fernsehen haben sie auch über Kosten diskutiert ...“
Tadel / Abwertung	Andere beschimpfen, abwerten, lästern oder kleine Spitzen äußern	„... das kann der ja nicht mal buchstabieren.“ „Die sitzen doch eh nur die ganze Zeit rum und trinken Kaffee ...“
Unterbrechung	Jemandem barsch das Wort abschneiden oder jemanden unterbrechen	A: „Also ich finde wichtig, dass ...“ B (unterbricht): „Das Problem sind die Kennzahlen.“
Seitengespräch	Ein Seitengespräch beginnen oder sich in eines verwickeln lassen	Während des Beitrags von A unterhalten sich B und C leise miteinander; Telefonate während der Besprechung; 2 oder mehrere Personen sprechen gleichzeitig/durcheinander
Reputation	Auf die eigene Kompetenz, Dienst Erfahrung, Betriebszugehörigkeit oder Qualifikation verweisen	„Ich stecke da gedanklich viel tiefer drin als ihr, da ich schon zehn Jahre in der Firma bin.“
Kein Interesse an Veränderungen	Kein Interesse an etwas Neuem zeigen oder sogar negative Aussagen zu Veränderungen treffen, Optimierungsmöglichkeiten leugnen	„Das bringt doch alles nichts!“ „Das werden wir nie schaffen.“
Jammern	Beklagen über den Ist-Zustand, Killerphrasen äußern	„Bei uns funktioniert gar nichts richtig.“ „Wir sind immer die Dummen.“
Abbruch	Vorzeitiges Beenden der Diskussion	„So, nun ist doch alles gesagt, hören wir auf.“
Schuldigersuche	Ein Teammitglied als Schuldigen für das Problem ansehen, Probleme personalisieren	„Das liegt an Rainer, der hat nie Lust sich darum zu kümmern.“ „Da hat Peter versagt.“
Betonung autoritärer Elemente / Abschieben von Verantwortung	Auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen, Verantwortung abschieben	„Da ist die Abteilung xy für zuständig.“ „Das ist die Aufgabe der Führungskraft.“ „Das ist nicht unser Bier.“
Phrase	Inhaltsloses Gerede, Worthülsen äußern, oft zusammenhanglos	„Das kann man so oder so sehen.“ „Wenn wir das gleich lösen könnten, wäre es ja zu einfach.“ „Freunde sind wir doch alle.“

Quelle: Die dysfunktionalen act4teams®-Kategorien in Anlehnung an Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012.

antwortliche für die Umsetzung bestimmt werden – nur so können besprochene Inhalte der Meetings in der alltäglichen Arbeit wirksam werden (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012). Dies bedeutet aber auch, dass Meetings durch neue Aufgaben für Mitarbeiter auch über die in Meetings verbrachte Zeit hinaus zu einer weiteren zeitlichen Belastung führen. Dieser Zeitverlust kann zu einem erhöhten Stresserleben führen (Allen et al., 2012), sodass die Teilnahme an Meetings auch zu einem gesundheitlichen Risiko führt (Luong/Rogelberg, 2005).

Meetings stellen jedoch auch eine wichtige zusätzliche Ressource im Arbeitsalltag dar: Meetings, in denen beispielsweise Probleme gelöst, wichtige Kontakte hergestellt oder relevante Informationen ausgetauscht werden, können einen hohen individuellen Nutzen für die Beteiligten darstellen (Allen et al., 2012). Ob Meetings durch ihren unterbrechenden und zeitintensiven Charakter als „tägliche Ärgernisse“ und Quelle der Frustration erlebt werden (Rogelberg/Scott/Kello, 2007) oder ob Meetings als hilfreiche Interaktion unter Kollegen mit positiven Gefühlen einhergehen (Cohen et al., 2011), hängt u. a. von der Gestaltung der Meetings ab.

Erste Forschungsbefunde weisen auf die Bedeutung von Meetings für die Gesundheit der Mitarbeiter hin. Luong und Rogelberg (2005) berichten von einem signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl besuchter Meetings und der subjektiven Erschöpfung nach einem Arbeitstag sowie der subjektiven Arbeitsbelastung der Mitarbeiter. In einer weiteren Studie wurde die Rolle der wahrgenommenen Effektivität im Zusammenhang mit der verbrachten Zeit in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter aufgezeigt: Die in Meetings verbrachte Zeit wirkte sich nur negativ auf die Gesundheit aus, wenn die Meetings als wenig effektiv wahrgenommen wurden (Rogelberg et al., 2006). Inwiefern sich die Art der Kommunikation in Meetings auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt, wurde nach Kenntnisstand der Autorinnen bisher noch nicht untersucht.

Einfluss der dysfunktionalen Kommunikation

Ziel der vorliegenden Studie ist es, diese ersten Befunde zu Gesundheitsrisiken durch Meetings zu erweitern, indem wir die Rolle der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings genauer betrachten. Zur dysfunktionalen Kommunikation gehört dabei z. B. das Verlieren in Details und Beispielen, das Tadeln und Abwerten anderer Personen, Seitengespräche, harsche Unterbrechungen, das Jammern über den negativen Ist-Zustand, das Ablehnen von Verantwortung oder die Suche nach Schuldigen (siehe Abb. 1).

Zentrale Fragen sind: Welchen Effekt hat die dysfunktionale Kommunikation in Meetings auf die Gesundheit der Mitarbeiter? Inwiefern wird dieser Effekt durch die in Meetings verbrachte Zeit sowie durch die wahrgenommene Meeting-Effektivität beeinflusst? Wenn die dysfunktionale Kommuni-

kation in Meetings einen Einfluss auf die Gesundheit hat, wie kann dann das Meeting-Design genutzt werden, um die Kommunikation zu verbessern?

Aufgestellte Hypothesen

Die Bedeutung des Meeting-Designs für die Gestaltung erfolgreicher Meetings ist gut belegt. Der Einsatz einer Agenda, das Einhalten vereinbarter Zeiten (Pünktlichkeit), das Aufstellen und Einhalten von Besprechungsregeln und angemessene Räumlichkeiten steigern die wahrgenommene Effektivität von Meetings (Cohen et al., 2011; Leach/Rogelberg/Warr/Burnfield, 2009). Auch die Kommunikation in Meetings kann von Meeting-Designaspekten profitieren: Führt beispielsweise ein Vorgesetzter anhand einer vorher festgelegten Agenda durch ein Meeting, ermöglicht dies eine lösungsfokussierte Kommunikation. Sollten einzelne Personen von den Themen abweichen oder jammern, kann der Vorgesetzte wieder auf die Agenda verweisen und daran erinnern, die vorgegebene Zeit zur Entwicklung von Lösungen zu nutzen. Somit können Meeting-Designaspekte helfen, dysfunktionale Äußerungen wie das Jammern zu verhindern (u. a. Kauffeld, 2007). Daher sollte eine bewusste Ausgestaltung des Meeting-Designs (z. B. Erstellen einer Agenda und Zeitmanagement während des Meetings) einen negativen, also hemmenden Einfluss auf die dysfunktionale Kommunikation in Meetings haben (siehe. Abb. 2, H1).

► **Hypothese 1:** Gutes Meeting-Design hemmt die dysfunktionale Kommunikation in Meetings.

In Meetings mit überwiegend funktionaler Kommunikation werden Lösungen entwickelt und konkrete Maßnahmen geplant, sodass diese die Arbeit der Teilnehmer positiv beeinflussen und somit als hilfreich empfunden werden sollten. Meetings mit überwiegend dysfunktionaler Kommunikation hingegen unterbrechen andere Arbeiten, ohne dass die Mitarbeiter ihre Probleme klären können. Vielmehr führen dysfunktionale Meetings, in denen überwiegend darüber gejammert wird, wie

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Meeting-Design, Kommunikation & Gesundheit



Angenommene Zusammenhänge zwischen dem Meeting-Design, der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der moderierenden Funktion der in Meetings verbrachten Zeit und der wahrgenommenen Meeting-Effektivität. Quelle: Eigene Darstellung.

schlecht alles ist, dazu, dass die Mitarbeiter sich noch mehr in einer aussichtslosen Lage fühlen und keinen eigenen Handlungsspielraum mehr wahrnehmen. Meetings mit einer dysfunktional geprägten Kommunikation sollten sich demnach schädlich auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken (siehe Abb. 2, H2).

► **Hypothese 2:** Dysfunktionale Kommunikation in Meetings hat einen negativen Effekt auf die Gesundheit der Mitarbeiter.

Erste Studien zeigen die medierende Rolle der Kommunikation zwischen dem Meeting-Design und Erfolgsmaßen des Meetings (vgl. Infobox: Mediation). So haben themenfokussierte Beiträge während der Meetings einen positiven Effekt auf die Effektivität und Meeting-Zufriedenheit (Bang/Fuglesang/Ovesen/Eilertsen, 2010). Dabei wird der Effekt der Zielklarheit (ein Aspekt des Meeting-Designs) auf die Effektivität durch die themenfokussierte Kommunikation vermittelt (Bang et al., 2010). Das bedeutet konkret, dass die Gestaltung des Meeting-Designs (z. B. Ziele eines Meetings klar herauszuarbeiten) zu einer besseren Kommunikation führt. Die verbesserte Kommunikation wiederum hat einen positiven Einfluss auf die Effektivität (Bang et al., 2010). In der aktuellen Studie nehmen wir einen vermittelnden Effekt der dysfunktionalen Kommunikation an: Das Meeting-Design sollte einen positiven Effekt auf die Kommunikation haben und somit dysfunktionale Äußerungen hemmen. Durch die verringerte dysfunktionale Kommunikation sollten die Mitarbeiter wiederum weniger gesundheitliche Probleme berichten. Das Meeting-Design hat demnach ebenfalls einen positiven Effekt auf die Gesundheit, welcher durch die Kommunikation in Meetings vermittelt wird (zur Mediation vgl. Infobox).

Weiterhin nehmen wir an, dass die Stärke des Zusammenhangs zwischen der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter davon abhängt, wie viel Zeit die Mitarbeiter in Meetings verbringen. Mitarbeiter, die beispielsweise jeden Tag an Meetings mit einem hohen Anteil dysfunktionaler Kommunikation teilnehmen, werden stärkere negative Effekte der dysfunktionalen Kommunikation auf ihr Wohlbefinden berichten, als Mitarbeiter, die nur selten an Meetings teilnehmen. In der bisherigen Forschung konnte gezeigt werden, dass die wahrgenommene Meeting-Effektivität ein bedeutsamer Moderator für Effekte auf die Gesundheit ist (Rogelberg et al., 2006). Ineffektive Meetings führen dazu, dass die investierte Zeit als verschwendet betrachtet wird (Rogelberg et al., 2006). Mitarbeiter, die Meetings mit überwiegend dysfunktionaler Kommunikation als ineffektiv wahrnehmen, sollten daher besonders starke Effekte auf ihre Gesundheit berichten. Können hingegen am Ende eines Meetings mit überwiegend dysfunktionaler Kommunikation doch noch konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, kann das Meeting von den Mitarbeitern insgesamt als effektiv wahrgenommen werden. In diesem Fall verlassen die Mitarbeiter das Meeting mit dem

Mediation, Moderation und moderierte Mediation²

Ein **Mediator** vermittelt den Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Beispielsweise nimmt das Meeting-Design nicht direkt Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern hat einen indirekten Effekt, vermittelt über einen Mediator – in unserem Beispiel über die dysfunktionale Kommunikation. Das Meeting-Design führt also dazu, dass weniger dysfunktional kommuniziert wird, und die geringere dysfunktionale Kommunikation hat dann wiederum einen positiven Effekt auf die Gesundheit der Mitarbeiter.

Ein **Moderator** beeinflusst die Stärke oder die Richtung eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. So nehmen wir beispielsweise an, dass der Zusammenhang zwischen der dysfunktionalen Kommunikation und der Gesundheit der Mitarbeitenden von der Moderatorvariable „in Meetings verbrachte Zeit“ beeinflusst wird. Demnach ist der Zusammenhang zwischen der dysfunktionalen Kommunikation und der Gesundheit stärker für Personen, die viel Zeit in Meetings verbringen, als für Personen, die nur wenig Zeit in Meetings verbringen.

Bei der **moderierten Mediation** werden beide Ansätze miteinander verknüpft. Zusätzlich zu einer Mediation wird angenommen, dass beispielsweise der Zusammenhang von dem Mediator (dysfunktionale Kommunikation) und der abhängigen Variablen (Gesundheit) von einem Moderator beeinflusst wird. Es wird daher geprüft, wie der Effekt des Mediators bei unterschiedlichen Ausprägungen des Moderators ausfällt.

Gefühl, etwas erreicht zu haben, sodass trotz der dysfunktionalen Kommunikation ein negativer Effekt auf die Gesundheit ausbleiben oder zumindest deutlich geringer ausfallen sollte.

Zusammenfassend nehmen wir an, dass der Einfluss des Meeting-Designs auf die Gesundheit durch die dysfunktionale Kommunikation in Meetings vermittelt wird (Mediation) und dass gleichzeitig der Zusammenhang zwischen der dysfunktionalen Kommunikation und der Gesundheit durch (a) die verbrachte Zeit in Meetings und (b) durch die wahrgenommene Meeting-Effektivität moderiert wird. Daher testen wir zwei moderierte Mediationseffekte (siehe Abb. 2, H3a und H3b sowie Infobox):

► **Hypothese 3:** Die dysfunktionale Kommunikation vermittelt den Zusammenhang zwischen dem Meeting-Design und der Gesundheit der Mitarbeiter.

► **Hypothese 3a:** Die Zeit, die Mitarbeiter in Meetings verbringen, moderiert die Beziehung zwischen der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter. Wenn die Mitarbeiter viel Zeit in Meetings verbringen, wird der negative Effekt der dysfunktionalen Kommunika-

² Weitere Informationen finden sich bei: Preacher, K. J./Rucker, D. D./Hayes, A. F. (2007): Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions, *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185–228.

tion auf die Gesundheit stärker sein, als wenn die Mitarbeiter wenig Zeit in Meetings verbringen.

► **Hypothese 3b:** Die wahrgenommene Meeting-Effektivität moderiert die Beziehung zwischen der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings und der Gesundheit. Wenn die wahrgenommene Meeting-Effektivität gering ist, wird der negative Effekt der dysfunktionalen Kommunikation auf die Gesundheit stärker sein, als wenn die wahrgenommene Meeting-Effektivität hoch ist.

Stichprobe und Durchführung

In einem international tätigen Unternehmen der Energie- und Sanitärbranche wurden 60 Mitarbeiter aus fünf Niederlassungen befragt. An den Interviews nahmen hierarchieübergreifend alle Mitarbeiter der untersuchten Niederlassungen teil, die mindestens einmal pro Woche an einem Meeting teilnehmen. Die Geschlechterverteilung (6 Frauen und 54 Männer) war repräsentativ für die Mitarbeiter des Unternehmens. Die Mitarbeiter waren zwischen 25 und 62 Jahre alt ($M = 45.6$; $SD = 9.02$ (M = Mittelwert; SD = Standardabweichung), arbeiteten seit durchschnittlich 18.5 Jahren im Unternehmen ($SD = 9.51$) und waren in unterschiedlichen Bereichen wie Vertrieb, Einkauf, Produktion und Konstruktion tätig.

Zu Beginn des Interviews wurden die Befragten gebeten, an ein konkretes und für sie typisches Meeting zu denken. Das Interview bestand aus einem Fragebogen- und einem Leitfadenteil.

Im Fragebogen beantworteten die Mitarbeiter zunächst Fragen zur Häufigkeit und Länge der Meetings sowie zur Meeting-Effektivität (Beispiel-Item: „Bitte bewerten Sie die Effektivität des Meetings bezüglich der Möglichkeit nützliche Informationen zu bekommen.“; 6-stufige Antwortskala von sehr ineffektiv bis sehr effektiv). Das Meeting-Design wurde mit 5 Items zur „Agenda“, „Pünktlichkeit“, „Leitung“, „Räumlichkeit“ und „Vorbereitung der Teilnehmer“ erfasst (Beispiel-Item: „Die angesetzten Zeiten für das Meeting werden eingehalten.“; 6-stufige Antwortskala von nie bis sehr oft, vgl. Leach et al., 2009). Das gesundheitliche Wohlbefinden wurde mit einer 8-Item-Skala erfasst (Beispiel-Item „Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.“; 7-stufige Antwortskala von trifft überhaupt nicht zu bis trifft fast völlig zu)³.

Der Leitfaden-Teil umfasste eine Analyse der Kommunikation in Meetings angelehnt an das Beobachtungsinstrument act4teams® („Advanced Interaction Analysis for Teams“; Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012). In act4teams® werden vier verschiedene Facetten von Meeting-Interaktionen unterschieden: Äußerungen zum „Inhalt“, zur „Strukturierung“, zur „Interaktion“ und zur „Mitwirkung“. Die letzten drei Facetten enthalten sowohl positive (funktionale Kommunikation) als auch negative Kategorien (dysfunktionale Kommunikation). Die Strukturierung umfasst alle Äußerungen, die dem Vorge-

hen in der Besprechung sowie deren Gestaltung dienen. Der soziale Austausch bzw. das Miteinander der Teammitglieder spiegelt sich in den Äußerungen zur Interaktion wider. Die Äußerungen zur Mitwirkung signalisieren das Interesse und die Bereitschaft, die Arbeitssituation aktiv verändern zu wollen (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012). Zusammengefasst über alle Facetten besteht die funktionale Kommunikation in Meetings z. B. aus Äußerungen zum weiteren Vorgehen in der Besprechung, der ermunternden Ansprache von Stilleren, Lob, Interesse an Veränderungen sowie der Maßnahmenplanung. Die dysfunktionale Kommunikation umfasst u. a. das Verlieren in Details und Beispielen, das Tadeln anderer Meetingteilnehmenden, Seitengespräche sowie das Jammern über den negativen Ist-Zustand (siehe Abb. 1).

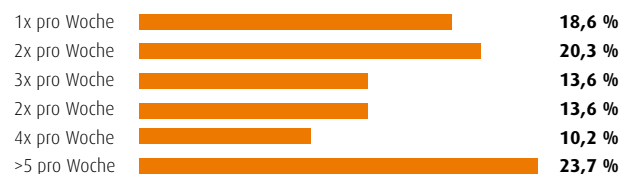
Im Interview wurden die einzelnen Kategorien jeweils kurz durch die Interviewerin erläutert. Dann schätzte der oder die Mitarbeiter auf einer 6-stufigen Skala ein, wie häufig diese Äußerungen in einem typischen Meeting auftreten (Antwortskala von „nie“ bis „sehr oft“). Anhand dieser Häufigkeiten wurde anschließend über alle dysfunktionalen Kategorien hinweg ein Mittelwert gebildet (siehe Abb. 1).

Ergebnisse

Alle Berechnungen wurden mit der Statistiksoftware „SPSS 20“ durchgeführt. Die Überprüfung der moderierten Mediation wurde mit dem PROCESS-Tool von Hayes⁴ durchgeführt. Weiterhin wurde Bootstrapping verwendet, um der kleinen Stichprobe gerecht zu werden („biased-corrected-bootstrap-confidence-intervalls (CI)“)⁵.

Unproduktivität von Meetings: Die Mitarbeiter nahmen im Schnitt an 4,1 Meetings pro Woche teil (siehe Abb. 3) und verbrachten durchschnittlich 5,8 Stunden in diesen Meetings. Lediglich 57,6 % der Meetings wurden als produktiv wahrgenommen. Die Häufigkeit dysfunktionaler Äußerungen in den Meetings schwankten zwischen eher selten ($Min = 1.73$) und sehr häufig ($Max = 5.18$; $M = 3.01$; Skala von 1 = „nie“ bis 6 = „sehr oft“). Die von den Mitarbeitern berichteten häufigsten dysfunktionalen Verhaltensweisen waren Jammern ($M = 3.63$), Seitengespräche und das gleichzeitige Sprechen von mehreren

Abb. 3: Angabe der Anzahl an Meetings pro Woche



Anzahl der Mitarbeiter in Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 4: Ergebnisse der moderierten Mediationsanalysen

	Indirekter Effekt	95 % CI ⁷
Zeit in Meetings		
Gering	.000	-.262, .243 *
Mittel	.119	-.020, .374
Hoch	.238	.023, .602
Meeting-Effektivität		
Gering	.235	.020, .488
Mittel	.104	-.007, .309
Hoch	-.026	-.226, .186

* 1. Wert = untere Grenze
2. Wert = obere Grenze

Der indirekte Effekt ist signifikant, wenn das 95 %-Konfidenzintervall die Null nicht einschließt (orange hervorgehoben). Der angenommene indirekte Effekt des Meeting-Designs auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, vermittelt über dysfunktionale Kommunikation im Meeting, wird in dieser Studie demnach nur für Personen signifikant, die (a) viel Zeit in Meetings verbringen oder (b) die Meeting-Effektivität als gering einschätzen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Meetingteilnehmern ($M = 3.62$) sowie das Abschieben von Verantwortung ($M = 3.47$).

Dysfunktionale Kommunikation: Der hemmende Einfluss des Meeting-Designs auf die dysfunktionale Kommunikation (Hypothese 1; $\beta = -.264$; $p < .05^6$) sowie der negative Effekt der dysfunktionalen Kommunikation auf die Gesundheit (Hypothese 2; $\beta = -.485$; $p < .05$) bestätigen die Hypothesen 1 und 2.

Zeit in Meetings: Die Ergebnisse der moderierten Mediation zeigen, dass die dysfunktionale Kommunikation den Zusammenhang zwischen dem Meeting-Design und der Gesundheit nur dann vermittelt, wenn die Mitarbeitenden sehr viel Zeit in Meetings verbringen (siehe Abb. 4). Der Moderationseffekt ($\beta = -.105$; $p < .05$) ist in Abbildung 5a veranschaulicht: bei Mitarbeitenden, die viel Zeit in Meetings verbringen, wirkt sich eine stark dysfunktional geprägte Kommunikation sehr viel stärker schädlich auf die Gesundheit aus, als bei Mitarbeitern, die wenig Zeit in Meetings verbringen.

Wahrgenommene Effektivität: Die Ergebnisse der moderierten Mediation zeigen, dass die dysfunktionale Kommuni-

kation den Zusammenhang zwischen dem Meeting-Design und der Gesundheit nur dann vermittelt, wenn die wahrgenommene Effektivität der Meetings gering ist (siehe Abb. 4). Der Moderationseffekt ($\beta = .819$; $p < .01$) ist in Abbildung 5b veranschaulicht: In Meetings, die als nicht effektiv wahrgenommen werden, gibt es einen starken negativen Zusammenhang zwischen der dysfunktionalen Kommunikation und der Gesundheit der Mitarbeiter. In Meetings, die als sehr effektiv beschrieben werden, wird dieser Zusammenhang hingegen nicht gefunden.

Implikationen: Meetings gesundheitsschonend gestalten

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass Meetings ein Gesundheitsrisiko darstellen können. Mitarbeiter, die viel Zeit in ineffektiven Meetings verbringen, berichten eine Beeinträchtigung ihrer Gesundheit, wenn die Kommunikation in den Meetings in vielen Aspekten als dysfunktional beschrieben wird. Gleichzeitig können wir zeigen, dass weniger dysfunktional kommuniziert wird, wenn Aspekte des Meeting-Designs bewusst gestaltet werden. Aber was heißt dies im Unternehmensalltag? Was können Führungskräfte und Mitarbeitende tun, damit Meetings zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungen und Ideen genutzt werden, statt zu jammern, Argumente gegen Veränderungen zu sammeln oder Schuldige zu suchen?

Meetings bewusst gestalten: Eine Agenda im Vorfeld der Meetings ermöglicht es den Mitarbeitern, sich auf relevante Punkte vorzubereiten und bietet gleichzeitig eine Struktur für die Durchführung des Meetings. Das Einhalten vereinbarter Zeiten ist sehr wichtig, damit Mitarbeiter die Meetings gut in ihren normalen Arbeitsalltag integrieren können. So werden Meetings weniger als störende und unberechenbare Unterbrechungen erlebt. Auch die Räumlichkeiten (u. a. Raumgröße, Ausstattung, Licht, Temperatur) sollten für die Meetings angemessen sein. Die Moderation eines Meetings kann darüber hinaus einen Einfluss auf die Art der Kommunikation nehmen. Beispielsweise können Steuerungskarten wie eine Jammerkarte und Unterbrechungskarte erstellt werden (Söderberg/Kaufeld/Lehmann-Willenbrock, 2009). Auf diesen Karten wird symbolisch darauf hingewiesen, wenn eine vorher vereinbarte Regel nicht eingehalten wird, ohne dass der aktuelle Wortbeitrag unterbrochen werden muss. Beispielsweise macht die Jammerkarte darauf aufmerksam, dass ein reines Beklagen über den Status Quo nicht zielführend ist und erinnert den Sprecher daran, wieder auf Lösungen zu fokussieren. Diese Steuerungskarten können so durch Hochhalten die Diskussion im Meeting steuern und dysfunktionale Äußerungen reduzieren. Des Weiteren kann im Rahmen der Aufgabenverteilung neben der Benennung eines Protokollanten auch ein Verantwortlicher für das Zeitmanagement ernannt werden (Söderberg et al., 2009). Meetings profitieren davon, dass der Zeitmanager, die Führungskraft oder der Moderator dysfunktionale Kommunikation

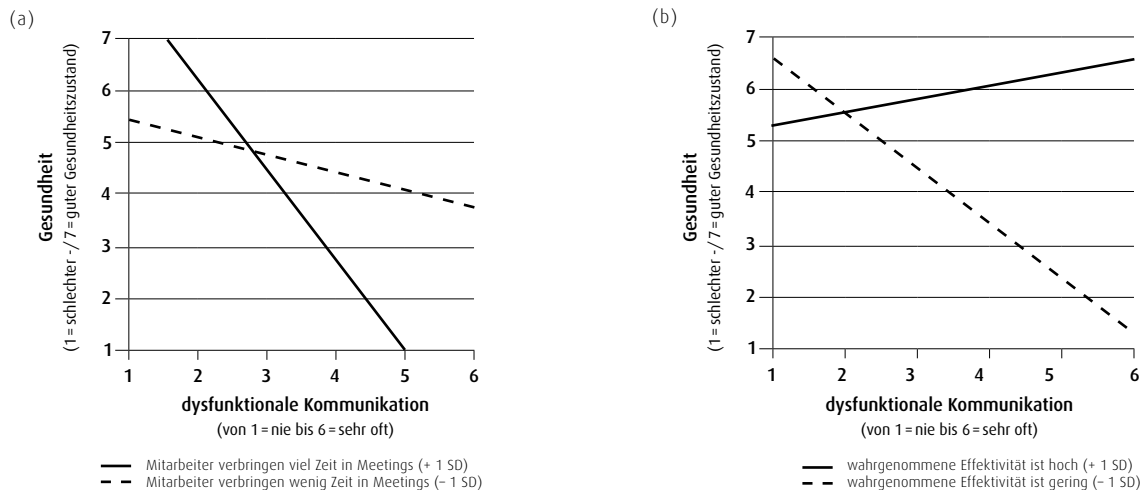
3 Zur Erfassung des gesundheitlichen Wohlbefindens wurde folgende Skala verwendet: Mohr, G./Rigotti, T./Müller, A. (2007): Irritations-Skala zur Erfassung arbeitsbezogener Beanspruchungsfolgen, Göttingen: Hogrefe.

4 Das Tool wird im folgenden Beitrag genauer beschrieben: Hayes, A. F. (2012): PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

5 Weitere Informationen zum Bootstrapping finden sich bei: Preacher, K. J./Rucker, D. D./Hayes, A. F. (2007): Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions, Multivariate behavioral research, 42(1), 185–228.

6 β : Regressionskoeffizienten, ein Maß für den Zusammenhang zwischen zwei Variablen; p: Signifikanzniveau ($p < .05$ entspricht einem 5 %-Niveau). Die Ergebnisse zur 1. Hypothese können beispielsweise wie folgt verstanden werden: Der negative Regressionskoeffizient ($\beta = -.264$) zeigt einen negativen Einfluss des Meeting-Designs auf die dysfunktionale Kommunikation. Da der p-Wert kleiner als .05 ist, ist dieser negative Zusammenhang signifikant, also überzufällig und somit bedeutsam.

7 95 % CI: Konfidenzintervall, gibt den Bereich an, in der zu 95 % der wahre Wert liegt; das Ergebnis ist signifikant, wenn das Konfidenzintervall die Null nicht einschließt.

Abb. 5: Einfluss von Zeit in Meetings & wahrgenommener Meeting-Effektivität

(a) Zeit in Meetings und (b) wahrgenommene Meeting-Effektivität als Moderatoren des Zusammenhangs zwischen dysfunktionaler Kommunikation in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter. Quelle: Eigene Darstellung.

wie das Verlieren in Details und Beispielen, lange Redebeiträge oder das Tadeln anderer Teammitglieder verhindert und stattdessen den Fokus zurück auf die zu besprechenden Inhalte lenkt. Forschungsbefunde zeigen, dass nach strukturierenden Äußerungen, wie z. B. der Verweis auf das Ziel des Meetings, Verfahrensfragen oder Priorisierungen weniger gejammert wird (Kauffeld, 2007).

Notwendigkeit und Vorbereitung von Meetings prüfen:

Die dysfunktionale Kommunikation hat insbesondere dann einen negativen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, wenn diese viel Zeit in Meetings verbringen. Daher ist jeweils zu überlegen, ob ein Meeting überhaupt notwendig ist. Geht es beispielsweise in erster Linie darum Informationen weiterzugeben, reicht oft auch eine schriftliche Mitteilung per E-Mail an die Beteiligten aus. Diese kann jede/r so in den Arbeitsalltag integrieren, wie es für ihn oder sie gut passt. Um Meetings bedarfsorientiert zu planen, kann ein Themenspeicher genutzt werden: Hier können Punkte für zukünftige Besprechungen gesammelt werden, sodass ein Meeting nur stattfindet, wenn entsprechende Inhalte anstehen. Sollen hingegen Ideen gesammelt werden, kann dies auch im ersten Schritt außerhalb des Meetings stattfinden. Beispielsweise kann an einem zentralen Ort eine Pinnwand aufgestellt werden, an der die Mitarbeiter eigene Gedanken ergänzen können oder ein für alle zugängliches Dokument erstellt werden. Die gemeinsame Diskussion in einem Meeting kann so besser vorbereitet und deutlich fokussierter und zielorientierter durchgeführt werden.

Teilnehmerkreis begrenzen und bewusst zusammensetzen: Es sollten immer nur diejenigen Personen zu Meetings

eingeladen werden, für die diese wirklich relevant sind. Darüber hinaus ist aus vorhergehenden Studien bekannt, dass die Alterszusammensetzung einen Einfluss auf das dysfunktionale Verhalten in Meetings hat (Schulte/Lehmann-Willenbrock/Kauffeld, in press). Während ältere Mitarbeitende und im Durchschnitt ältere Teams in Meetings beispielsweise vermehrt jammern, auf Hierarchien und entsprechende Zuständigkeit verweisen und wenig Interesse an Veränderung an den Tag legen, zeigen altersgemischte Teams deutlich weniger destruktive Verhaltensweisen (Schulte et al., in press). Nach Möglichkeit sollten Meetings daher altersgemischt, d. h. sowohl mit jüngeren als auch mit älteren Mitarbeitern stattfinden.

Besprechungen mit act4team-Coaching® optimieren:

Um gezielt an der Kommunikation in Meetings zu arbeiten kann ein reguläres Meeting auf Video aufgezeichnet und mit dem prozessanalytischen Instrument act4teams® ausgewertet werden (Kauffeld/Tiscar-Lorenzo/Montasem/Lehmann-Willenbrock, 2009). Die Ergebnisse werden im Rahmen eines Coaching-Prozesses mittels Grafiken und Podcasts an das jeweilige Team zurückgespiegelt und als Ausgangspunkt für ein Team-Coaching genutzt. Sieht ein Team beispielsweise im Podcast mehrere Sequenzen, in denen es nur jammert, erzeugt dies Betroffenheit und Änderungswillen. Gleichzeitig ist der Ansatz ressourcenorientiert, da oft verdeckte Potenziale des Teams, die mit dem bloßen Auge auch von geübten Trainern und Coaches übersehen werden, durch die act4teams®-Analyse sichtbar gemacht werden und so bewusst zur Optimierung genutzt werden. Mithilfe eines begleitenden act4team-Coachings® können unter Berücksichtigung vorhandener Stärken

passgenaue Maßnahmen mit dem Team entwickelt werden, um die dysfunktionale Kommunikation im Team zu reduzieren.

Fazit

Meetings stellen ein Gesundheitsrisiko im Unternehmen dar, wenn dysfunktional kommuniziert wird, d. h., wenn Verhaltensweisen wie Schuldigungsuche, Tadeln, lange Monologe und Jammern die Meetings beherrschen. Dieser Effekt wird verschlimmert, je häufiger die Meetingteilnahme von Mitarbeitern gefordert ist und je weniger effektiv Meetings erlebt werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Gestaltung von Meeting-Designfaktoren (z. B. Pünktlichkeit, Nutzung einer Agenda und Vorbereitung der Teilnehmenden) eine Möglichkeit bietet, dysfunktionale Kommunikation in Meetings zu hemmen und damit auch das Gesundheitsrisiko einzudämmen. Die Ergebnisse liefern somit wichtige Anhaltspunkte zur gesundheitsschonenden Gestaltung von Meetings.

LITERATURVERZEICHNIS

- Allen, J. S./Sands, J. S./Mueller, S. L./Frear, K. A./Mudd, M./Rogelberg, S. G. (2012): Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings, *Management Research Review*, 35(5), 405–418.
- Bang, H./Fuglesang, S. L./Ovesen, M. R./Eilertsen, D. E. (2010): Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior, *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 253–261.
- Cohen, M. A./Rogelberg, S. G./Allen, J. A./Luong, A. (2011): Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90–104.
- Kauffeld, S. (2007): Jammern oder Lösungsexploration? Eine sequenzanalytische Betrachtung des Interaktionsprozesses in betrieblichen Gruppen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51(2), 55–67.
- Kauffeld, S. (2012): Jammerspiralen in Organisationen: Ansteckung und Bearbeitung, *Organisationsentwicklung*, 31(3), 81–86.
- Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N. (2012): Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success, *Small Group Research*, 43(2), 130–158.
- Kauffeld, S./Tiscar-Lorenzo, G./Montasem, K./Lehmann-Willenbrock, N. (2009): act4teams®: Die nächste Generation der Teamentwicklung. In: S. Kauffeld, S. Grote, & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung*, 191–215. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Leach, D. J./Rogelberg, S. G./Warr, P. B./Burnfield, J. L. (2009): Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics, *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 65–76.
- Luong, A./Rogelberg, S. G. (2005): Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees, *Group Dynamics*, 9(1), 58–67.
- Rausch, A. (2009): Steigerung der Meeting Performance als Managementaufgabe, *Controlling & Management*, 53(6), 376–383.
- Rogelberg, S. G./Leach, D./Warr, P./Burnfield, J. (2006): „Not another meeting!“ Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83–96.
- Rogelberg, S. G./Scott, C./Kello, J. (2007): The science and fiction of meetings, *MIT Sloan management review*, 48(2), 18–21.
- Schulte, E.-M./Lehmann-Willenbrock, N./Kauffeld, S. (in press): Age, Forgiveness, and Meeting Behavior: A Multilevel Study, *Journal of Managerial Psychology*.
- Siegert, W. (2007): Konferenz mit Ziel und Effizienz: Sparen Sie viel Zeit und Geld! Renningen: Expert.
- Söderberg, L./Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N. (2009): Meetingkultur unter der Prozesslupe: Besprechungsoptimierung in der IT. In: S. Kauffeld, S. Grote, & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung*, 216–232. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



EVA-MARIA SCHULTE, DIPL.-PSYCH.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig
e-mail: e.schulte@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos



TATJANA FENNER, B.SC.

Studentin an der Technischen Universität Braunschweig mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie
e-mail: t.fenner@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

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

SUMMARY

Research question: How do meetings impact employee well-being?

Methodology: Cross-hierarchical data (obtained via questionnaires and interviews) were analyzed with regression and moderated mediation models.

Practical implications: Meetings present a risk to employee well-being. Implementing an effective meeting design as well as functional communication practices in meetings reduces this risk. Dysfunctional communication should be avoided. Implications for designing health-friendly meetings are discussed.

Über die (Un)produktivität von Meetings – Wie Kostenbewusstsein Nutzen schafft

Von **Alexandra Rausch** (Universität Klagenfurt)

In Deutschland, Frankreich und Großbritannien sind Face-to-Face-Meetings das am häufigsten genutzte Kommunikationsinstrument in Unternehmen (Dynamic Markets Limited, 2004). Das liegt unter anderem daran, dass Manager empirischen Studien zufolge den mündlichen, insbesondere Face-to-Face-Informationsaustausch gegenüber der schriftlichen und/oder elektronischen Information bevorzugen, und das unabhängig von der Branche, der Unternehmensgröße, dem Ausbildungsniveau und dem Alter (Schaulinski, 2003). Im internationalen Vergleich wird in Deutschland der größte Wert auf die persönliche Begegnung gelegt (RoperASW/Tandberg, 2003). Die meisten Meetings pro Mitarbeiter gibt es allerdings in den USA. Die Anzahl formeller Meetings wird in den USA auf 11 Mio. pro Tag geschätzt, das sind hochgerechnet 3 Mrd. Meetings pro Jahr. Das heißt, durchschnittlich sind US-Manager und leitende Angestellte 12-20 Stunden pro Woche in Meetings (Horton, 2010). In Europa sind es im Schnitt etwas weniger, nämlich rund 560 Meetings pro Kopf und Jahr. Von den folglich ca. zwölf Meetings pro Woche finden 73 % face-to-face statt. Europäische Manager verbringen somit immerhin 20-40 % der Arbeitszeit in Meetings, wobei Anzahl und Dauer der Meetings mit einem Aufstieg in der Führungsebene zunehmen (Daoust, 2010). Bei Top-Managern kann die Meeting- und Konferenzzeit sogar bis zu 90 % der Arbeitszeit betragen, bei Managern der mittleren Führungsebene zumindest 50-60 % (Siegert, 2007). Woran liegt es, dass Manager so viel Zeit für Face-to-Face-Meetings aufwenden? Wie kann der so große Stellenwert von Meetings im Unternehmens- und insbesondere Managementalltag begründet werden?

Bedeutung von Meetings für den Unternehmenserfolg

Face-to-Face-Meetings werden aus mehreren Gründen so häufig eingesetzt. Sie bieten die Möglichkeit, Informationen in relativ kurzer Zeit weiterzugeben. Gegenüber anderen Kommunikationsformen wie beispielsweise Telefonieren, das Verschicken von Textnachrichten, die schriftliche Korrespondenz per Post oder E-Mail, Faxen, Chatten und Bloggen haben Face-to-Face-Meetings den Vorteil, dass sie reichhaltiger und facettenreicher sind (Mast, 2007; Rasberry/Lindsay, 1994). Sie stellen mehrseitige Kommunikationswege bereit. Das bedeutet, Kommuni-

kationspartner können ihre Rolle als Sender und Empfänger ständig wechseln, sich gegenseitig in der direkten Interaktion wahrnehmen und unvermittelt wechselseitig aufeinander einwirken. Die zeitgleiche Präsenz von Entscheidungsträgern und Informationsquellen im selben Raum ermöglicht es den Kommunikationspartnern, Ziele, Hintergründe und Konsequenzen zu hinterfragen, dadurch wirklich zu verstehen und dort, wo sie direkt betroffen sind, Einfluss zu nehmen. In Face-to-Face-Meetings können unterschiedliche Perspektiven und Meinungen der Teilnehmer einbezogen und eine höhere Gesamtleistung erzielt werden, denn Gruppenleistungen werden als qualitativ und quantitativ höherwertiger eingeschätzt als die Leistung des durchschnittlichen Einzelnen. Der integrative Charakter von Face-to-Face-Meetings lässt daher besonders gute Entscheidungen erwarten (Rasberry/Lindsay, 1994).

Weil die Face-to-Face-Kommunikation gleichzeitig Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung ermöglicht, gilt sie als die überzeugendste und effizienteste Kommunikationsform (Mast, 2007). Nicht überraschend ist daher, dass Studien zufolge 40 % der Unternehmensziele durch Face-to-Face-Kommunikation erreicht werden können (RoperASW/Tandberg, 2003). Ein starker Zusammenhang zwischen der Rentabilität eines Unternehmens und der Qualität der Kommunikation in Meetings wird darüber hinaus auch deshalb vermutet, weil die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens externe Kommunikationsstrukturen und -abläufe widerspiegelt. Das heißt, wie im Unternehmen kommuniziert wird, so kommunizieren Unternehmen tendenziell ebenso mit unternehmensexternen Interessengruppen (Berghoff, 2000).

Wie bereits aufgezeigt wurde, nehmen Meetings viel Zeit in Anspruch. Ihre Bedeutung für eine effektive Unternehmensführung wird aber nach wie vor häufig verkannt. Insbesondere wird übersehen, dass Meetings nicht nur zum Erfolg, sondern auch zum Misserfolg von Unternehmen beitragen, nämlich dann, wenn sie nicht gut geführt und damit unproduktiv sind. Die Gefahr, dass Meetings zum strategischen Misserfolgsfaktor werden, ist nicht zu unterschätzen, zumal Kommunikationsprozesse im Allgemeinen und in Meetings im Speziellen in der Praxis häufig vielschichtig und ungeplant verlaufen und

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie effizient und effektiv sind Face-to-Face-Meetings und was kosten sie? Wie kann ihr Nutzen erhöht werden?

Methodik: Empirische Untersuchung und Literaturrecherche.

Praktische Implikationen: Meetings verursachen hohe und facettenreiche Kosten, deren Notwendigkeit häufig fraglich ist. Die Erfassung und Bewusstmachung sowohl der Kosteneinflussfaktoren als auch des Nutzens von Meetings können dazu beitragen, diese effizienter und effektiver zu gestalten.

vielfach Reibungspunkte und Konfliktpotenziale beinhalten (Rausch, 2008). Warum Meetings unproduktiv sind und worin sich die Unproduktivität äußert, zeigen empirische Studien.

Empirische Ergebnisse zur Unproduktivität von Meetings

Einer internationalen Studie zufolge haben 70 % der Manager das Gefühl, dass die von ihnen so häufig besuchten Meetings nicht produktiv sind (Belkin, 2007). Die unproduktive Zeit beträgt bis zu 40-50 % der Meetingzeit (Schell Marketing Consulting, 2008). Außerdem ist fast die Hälfte der Angestellten in Führungspositionen der Meinung, dass ihre Mitarbeiter viel produktiver wären, wenn Meetings nur für einen Tag pro Woche aus dem Unternehmen verbannt werden würden (OfficeTeam, 2009). Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Meetings finden statt und desto größer ist der Anteil an unproduktiv empfundener Zeit (Schell Marketing Consulting, 2008).

Ursachen unproduktiver Meetings

Die Ursachen für die Unproduktivität von Meetings sind mannigfaltig. Sowohl in empirischen Studien (Rausch, 2008; Schell Marketing Consulting, 2008) als auch in Berichten von Praktikern finden sich dabei immer wieder dieselben Gründe für ineffiziente Meetings. Bei fast der Hälfte der Meetings gibt es entweder gar keine Tagesordnung oder die Tagesordnung wird nicht zeitgerecht verteilt oder als ungeeignet wahrgenommen. Folglich herrscht zu Beginn des Meetings häufig keine Einigkeit darüber, was bis zum Ende erreicht werden soll. Wichtige Teilnehmer wurden möglicherweise gar nicht eingeladen und von jenen, die teilnehmen, sind bis zu 60 % unvorbereitet.

Die Produktivität von Meetings leidet zudem darunter, dass die Entscheidungen und Problemlösungen nicht in klare Aufgabenpakete (To-Do-Listen) überführt werden oder die Aufgaben und Verantwortungen hinsichtlich der Umsetzung unfair verteilt werden (Rausch, 2009; Schell Marketing Consulting, 2008). In fast drei Viertel der Meetings werden Follow-Ups unklar kommuniziert und es fehlen weitere Termine, Umsetzungskontrollen und Verantwortungszuweisungen.

In mehr als der Hälfte der Fälle sind aber auch die mangelnden Qualitäten der Teilnehmer (z. B. kommunikative und soziale Kompetenz, Aufnahme- und Konzentrationsfähigkeit,

Kritikfähigkeit) für die schlechte Produktivität von Meetings verantwortlich (Schell Marketing Consulting, 2008).

Was sind die Störfaktoren?

Die Analyse von erfolgsrelevanten Verhaltensweisen der Meetingteilnehmer und von Störfaktoren in Meetings war Gegenstand einer empirischen Längsschnittuntersuchung der Abteilung Controlling und strategische Unternehmensführung an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (Rausch, 2008, 2009). Befragt wurden 300 Manager und leitende Angestellte eines international tätigen Unternehmens mit Hauptsitz in Österreich. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen mehrere kritische Erfolgsfaktoren in Meetings auf. Hohe Bedeutung wird neben der Informationsbasis und dem Erfahrungsstand der Intuition, der Ausbildung und dem Moderationstalent der Teilnehmer zugeschrieben. Wichtig sind darüber hinaus eine breite Vertrauensbasis, ein offener, lösungsorientierter Umgang mit Konflikten und das Zuhören und Eingehen auf die Meinung anderer.

Wie in Abbildung 1 dargestellt werden als Störfaktoren an erster Stelle das Dominanzverhalten und der Profilierungsdrang einzelner Meetingteilnehmer genannt. Das heißt, Meetingteilnehmer nutzen das Meeting als Bühne zur Selbstdarstellung, setzen sich selbst in Szene und führen Monologe. Kritisiert wird außerdem häufig, dass durch die vorherrschende „Scheuklappenmentalität“ und das Abteilungsdenken Diskussionen stark von den Meinungen und Präferenzen Einzelner geprägt sind und der Blick auf das Unternehmen als Gesamtheit verloren geht. Es wird zu wenig in Prozessen und abteilungsübergreifend gedacht und gehandelt. Besonders frustrierend ist für viele Teilnehmer, dass in mehr als einem Drittel der Meetings „optimistisch herumgeredet“ wird, anstatt die wahren Probleme beim Namen zu nennen und Problemlösungen konsequent zu erarbeiten. Bemängelt wird ebenfalls, dass triviale Fragen in den Meetings üblicherweise genauso viel Zeit einnehmen wie wichtige Fragen. Die Prioritätensetzung in der Themenbehandlung wird von ca. 30 % der Meetingteilnehmer als unausgeglichen oder ungerechtfertigt empfunden. Störend sind zudem Unterbrechungen durch Telefonanrufe, das zuweilen hektische Suchen nach Unterlagen und die mangelhafte

Zeitdisziplin der Teilnehmer. Meetingteilnehmer kommen zu spät, gehen früher, überschreiten das Zeitlimit bei einzelnen Tagesordnungspunkten, schweifen vom Thema ab oder arbeiten nicht mit. Die Qualität von Meetings wird außerdem dadurch beeinträchtigt, dass Verhaltensnormen („Spielregeln“) nicht eingehalten werden. Überprüfungen des regelkonformen Verhaltens und Sanktionen bei Regelverletzungen fehlen aber fast gänzlich.

Die Ergebnisse dieser und vorangehender Studien zeigen, dass die Betroffenen die mangelhafte Produktivität von Meetings durchaus erkennen. Die Kosten, die für das Unternehmen durch insbesondere unproduktive Meetings entstehen, sind allerdings meist nicht bekannt.

Welche Kosten Meetings verursachen

Alleine bei der Betrachtung der „verschwendeten“ Arbeitszeit in Meetings ist von beachtlichen nicht notwendigen Kosten auszugehen (Siegert, 2007). In erster Linie sind das Personalkosten, in geringerem Ausmaß Sach- und Fremddienstkosten wie beispielsweise Aufwendungen bei der Meetingvorbereitung, Reisekosten, Kosten für Einrichtungen und Anlagen, für die Bewirtung, für Sprecher und Moderatoren und für die Verwendung audiovisueller Medien und sonstiger Hilfsmittel. Es wird geschätzt, dass in den USA jährlich insgesamt 231 Mrd. EUR aufgrund ineffizienter Kommunikation verlorengehen. Das sind je betroffenen Mitarbeiter 3.300 EUR (RoperASW/Tandberg, 2003). Umgerechnet auf deutsche oder österreichische Verhältnisse sind unnötige Kosten von mehr als 1 Mio. EUR pro Jahr anzusetzen.

Bei diesen Hochrechnungen sind Opportunitätskosten und Folgekosten meist noch unberücksichtigt. Opportunitätskosten entstehen dadurch, dass Nutzen entgeht, weil Ressourcen nur einmal verwendet und nicht gleichzeitig mehreren Zwecken zugeführt werden können. Wenn ein Meeting abgehalten wird, dann wird die bedeutendste Ressource eines Unternehmens genutzt - oder verschwendet - nämlich die Zeit des Personals, die der Erreichung der eigentlichen Unternehmensziele dient. Indem Mitarbeiter und Manager Zeit für Meetings aufwenden, können sie andere Aufgaben, die vielleicht profitabler gewesen wären, nicht erledigen. Somit müssen die entgangene Produktivität und die nicht verrichtete Arbeit ebenfalls mit-einbezogen werden. Je wertvoller und erfolgreicher die Mitarbeiter und Manager sind und/oder je höher ihre Position im Unternehmen ist, desto höher werden die Opportunitätskosten eingeschätzt, denn mit einer höheren Hierarchieebene steigen nicht nur die Gehaltskosten, sondern auch der Zeitaufwand, der für Meetings anfällt. So wie die Opportunitätskosten und die Personalkosten steigen mit der Führungsebene auch die Folgekosten, die aufgrund von Fehlentscheidungen und Demotivation entstehen können. Je höher die Führungsebene, in der die Meetingteilnehmer tätig sind, desto größer sind die

Abb. 1: Störfaktoren in Meetings



Angaben der befragten Manager in Prozent

Quelle: Rausch, 2009.

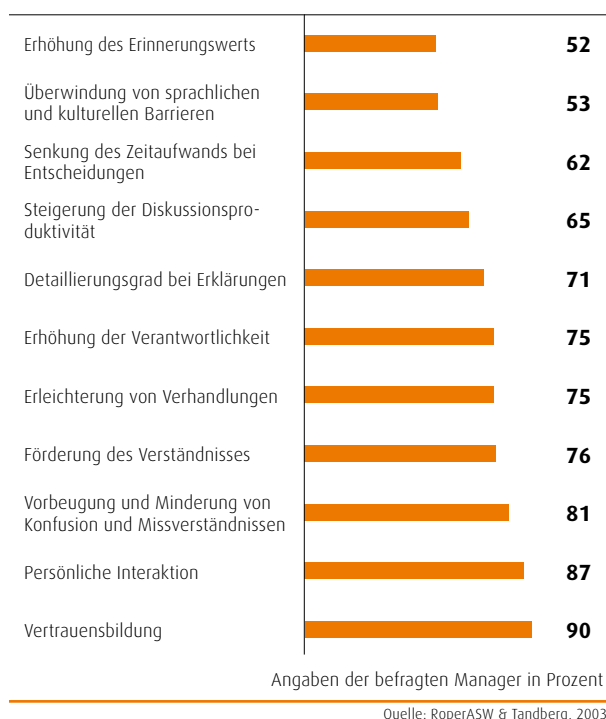
Verantwortung, die Einflussmöglichkeiten und damit die Tragweite der Handlungen (Rausch, 2009).

Meetingkosten sind schwer mess- und wahrnehmbar

Problematisch sind diese Meetingkosten in zweierlei Hinsicht, nämlich hinsichtlich der Messung und hinsichtlich der Wahrnehmung.

Die Messung von Meetingkosten gestaltet sich als schwierig, weil Meetingkosten nur schwer erfassbar und abgrenzbar sind. Opportunitäts- und Folgekosten schlagen sich beispielsweise weder unmittelbar in Ausgaben noch in Aufwendungen nieder. Personalkosten sowie Sachmittel- und Fremddienstkosten sind kaum meetingbezogen abgrenzbar. Die Vielgestaltigkeit der Kosten verdeutlicht, dass Meetingkosten keine eigenständige Kostenart darstellen, sondern vielmehr Kostenkategorien, denen die einzelnen Kostenbestandteile nach dem Prinzip der Zurechenbarkeit zugeordnet werden. Die Erfassungs- und Abgrenzungsprobleme machen eine aktuelle, zeit- und einflussgerechte Operationalisierung der Meetingkosten allerdings kaum möglich.

Hinsichtlich der Wahrnehmung von Meetingkosten ergeben sich Probleme, weil es sich beim Großteil dieser Kosten um „soft costs“ und/oder „sunk costs“ handelt. „Soft costs“ sind

Abb. 2: Vorteile von Face-to-Face-Meetings

gewissermaßen unsichtbare Kosten, die nicht in direkten Zusammenhang mit dem Ressourcenverbrauch gebracht werden. Die Personalkosten der Meetingteilnehmer fallen beispielsweise unabhängig von den Meetings an und die Entscheidung zur Entlohnung ist nicht ursächlich mit den Meetings verbunden. Es muss weder ein Antrag gestellt werden, noch müssen Budgetmittel konkret für das Abhalten eines Meetings freigegeben werden. Personalkosten sind meist ebenso „sunk costs“, d. h. sie sind bereits angefallen und können ohne grundlegende organisatorische Veränderungen nicht rückgängig gemacht werden. Auch Ausstattungskosten (z. B. Meetingraum, technische Ausstattung) sind häufig ohnehin schon vom Unternehmen zu tragen und es wird daher vernachlässigt, dass diese Ressourcen in den Meetings verbraucht bzw. verschwendet werden. Was kann nun getan werden, um diese „unsichtbaren“, aber für den Unternehmenserfolg höchst relevanten Kosten zu verhindern oder zumindest zu senken?

Face-to-face-Meetings: Ja oder nein?

Sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung wird immer wieder diskutiert, Face-to-Face-Meetings abzuschaffen oder durch alternative Meeting-Methoden zu ersetzen. Moderne Meetingformen sind beispielsweise Stand-

up-Meetings und Scrums. Beide werden im Stehen abgehalten, wobei Scrums regelmäßig im Team stattfinden (z. B. 15 Minuten zu Beginn eines Arbeitstags) und Teilaufgaben eines komplexen Projekts zum Inhalt haben. Als Alternativen zu klassischen Face-to-Face-Meetings werden Video-Konferenzen über Web oder Telefon und spezielle Software-Lösungen vorgeschlagen. Microsoft nutzt beispielsweise eine hausinterne Software, über die Mitarbeiter chatten und Dokumente gemeinsam bearbeiten können. Wesentliche Vorteile liegen in der Ortsungebundenheit und in der automatischen Dokumentation des Besprochenen. Nachteilig sind allerdings der unpersönlichere Kontakt und das eingeschränkte oder gänzlich fehlende Feedback in Form von Mimik und Gestik. In vielen Fällen ist das klassische Face-to-Face-Meeting daher nach wie vor die beste Methode, z. B. wenn es um Vertrauensbildung geht, wenn es negative Nachrichten oder Veränderungen gibt, wenn rascher Informationsaustausch, Brainstorming oder schnelle Entscheidungen notwendig sind, wenn die Zusammenarbeit gefördert oder Konsens erreicht werden soll oder wenn es um ein heikles und komplexes Thema geht. Außerdem haben Menschen von Natur aus das Bedürfnis nach sozialer Interaktion. Face-to-Face-Meetings ermöglichen persönliche, unvermittelte Kommunikation, so dass Mitarbeiter stärker involviert werden, eher Verständnis und Vertrauen entwickeln und größeres Commitment zeigen. Abbildung 2 zeigt zusammenfassend, welche Vorteile Manager einer Studie zufolge in Face-to-Face-Meetings sehen.

Tipps für mehr Effektivität und Effizienz von Meetings

Die Abschaffung klassischer Face-to-Face-Meetings ist somit nicht die Antwort auf das Verschwendungsproblem. Face-to-Face-Meetings sind schlicht notwendig und fester Bestandteil der Unternehmenskultur, allerdings müssen sie effizienter durchgeführt werden. Es gibt wohl ebenso viele Ratgeber für „gute Meetings“ wie es Horrorstories über schlechte Meetings gibt (Daoust, 2010). In der sogenannten How-To-Literatur wird in Form von Büchern, Broschüren, Online-Ressourcen etc. angeregt, durch die Anwendung von Manualen und Checklisten sowie durch das Beherzigen einiger einfacher Regeln die Effizienz und den Nutzen von Meetings zu steigern. So wird beispielsweise geraten, kein Meeting ohne Agenda abzuhalten, Zielvorgaben und Verantwortlichkeiten gleich zu Beginn des Meetings zu formulieren und zu visualisieren, den Zeitplan einzuhalten, Feedback von den Teilnehmern einzuholen und getroffene Vereinbarungen schriftlich festzuhalten. Da der Umsetzungserfolg umso größer ist, je konsequenter und reflektierter feste Besprechungsregeln angewandt und weiterentwickelt werden, können unterstützend gezielte Führungskräfte- und Kommunikationstrainings eingesetzt werden (Mast, 2007). In diesen werden Hilfsmittel, Techniken und Strategien gelehrt, um Meetingteilnehmer fokussiert und engagiert

am Ball zu halten, Fallgruben festzustellen und die Qualität von Meetings zu erhöhen.

Empirische Studien haben bestätigt, dass Unternehmen, in denen die Kommunikations- und Meetingkompetenz der Mitarbeiter trainiert wird, signifikante Zeit- und Kosteneinsparungen verzeichnen können (Rausch/Liebhart/Winterheller, 2009). Für eine nachhaltige Kostensenkung und Produktivitätssteigerung ist es allerdings zum einen notwendig, dass der Erfolg von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen überprüft wird und die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickelt werden (Kauffeld, 2010). Zum anderen müssen die betroffenen Mitarbeiter und Manager größeres Bewusstsein dafür entwickeln, welche Bedeutung Meetings für das Unternehmen haben und wie viel Zeit und Geld verschwendet wird, wenn Meetings schlecht sind (Rausch et al., 2009). Dieses Bewusstsein ist im Unternehmensalltag und in der Unternehmenskultur zu verankern.




































Kosten-Nutzen-Bewusstsein schaffen

Intuitiv wissen die Betroffenen meistens, wann ein Meeting nutzbringend oder zeitverschwendend ist. Richtig bewusst und anschaulich wird es aber oft erst dann, wenn in „harten Zahlen“ vorgerechnet wird, was ein Meeting das Unternehmen

(unnötigerweise) kostet. Mitarbeiter und Manager sind angesichts der konkreten Eurobeträge und Stundenaufzeichnungen häufig schockiert, aber durchaus ebenso motiviert, auf das eine oder andere Meeting zu verzichten oder, falls unbedingt erforderlich, es effizienter und effektiver zu gestalten. Insbesondere Beratungsfirmen bieten hierzu bereits eine Reihe von Software-Lösungen beispielsweise in Form von „Cost Calculators“, „Meeting Monitors“ und anderen Berechnungsformeln an. Einerseits ist es zwar fraglich, ob mit den einzelnen Kostenpositionen tatsächlich das gemessen wird, was durch Meetings an Kosten anfällt. Andererseits kann aber doch davon ausgegangen werden, dass bei der Beibehaltung der Prämissen und der Methode in der Kostenerfassung stets das Gleiche gemessen wird (Rausch, 2008).

Statt Kosten zu kalkulieren und aufzuzeigen, besteht eine innovative Möglichkeit darin, eine Art Aufwandsentschädigung oder Gebühr für jedes Meeting bzw. jeden Teilnehmer zu erheben. Das würde aus den ursprünglichen „soft costs“ tatsächliche, das Budget belastende Kosten machen und zumindest jene abschrecken, die Meetings leichtfertig einberufen oder missbräuchlich nutzen. Der Videospielerdesigner Will Wright verlangte beispielsweise zumindest einen Dollar von jedem Mitarbeiter, der ihn bei einem Meeting dabei haben wollte. Das

Abb. 3: Schema zur Beurteilung des Meeting-Nutzens (Beispiel)

Ich kann mich mit den getroffenen Entscheidungen gut identifizieren.					
Die Ergebnisse/Entscheidungen des Meetings sind geeignet zur Lösung der Aufgaben.					
In den To-Do-Listen wurden Verantwortliche benannt (wer macht was bis wann ...).					
Die Aufgaben/Verantwortungen wurden fair verteilt.					
Die Ergebnisse/Entscheidungen wurden umgesetzt.					
Die Umsetzung der To-Do-Listen wurde überprüft.					
Das Meeting leistet einen wertvollen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.					

Quelle: Eigene Darstellung.

brachte die Mitarbeiter immerhin dazu, sich die Einberufung eines Meetings zweimal zu überlegen (Daoust, 2010).

Ähnliche Effekte wie auf der Seite der Kosten sind auf der Nutzenseite vorstellbar, indem Meetings systematisch hinsichtlich ihres Wertbeitrags beurteilt werden. Dieser Wertbeitrag ist allerdings nicht unmittelbar in Geldeinheiten messbar. Er wird vielmehr subjektiv von den Teilnehmern wahrgenommen. Daher ist zu empfehlen, ein standardisiertes Beurteilungsschema (z. B. in Form von Schulnoten) anzuwenden. Dieses Beurteilungsschema sollte sich an den erfolgsentscheidenden Kriterien und Schlüsselfaktoren (Rausch, 2009) orientieren und möglichst einfach gehalten sein, um „neue“ Kosten zu vermeiden. Abbildung 3 zeigt einen Auszug aus einem beispielhaften Schema für die Beurteilung des Nutzens eines Meetings.

Eine kombinierte Kosten-Nutzen-Betrachtung hat gegenüber einer reinen Kostenbetrachtung einen wesentlichen Vorteil: Die negativ behaftete Vorstellung von Kosten und Verschwendung wird durch den positiven, prospektiven Wertschöpfungsgedanken ergänzt. Indem der Wertbeitrag von Meetings sichtbar und bewusst gemacht wird, können Meetings wieder Wertschätzung erfahren. Diese Wertschätzung gebührt ihnen nämlich als Kommunikationsinstrument zur Erfüllung von Managementaufgaben und zur Erreichung der Unternehmensziele, wenn sie denn effizient und effektiv durchgeführt werden.

SUMMARY

Research question: How efficient and effective are face-to-face-meetings and what do they cost? What can be done to increase the benefits?

Methodology: Empirical survey and literature research.

Practical implications: Meetings cause high and multifaceted costs; the necessity is often called into question. The identification and the awareness of cost factors as well as the benefits of meetings might contribute to making them more efficient and effective.



ALEXANDRA RAUSCH

Ass.-Prof. an der Abteilung für Controlling und Strategische Unternehmensführung, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
e-mail: Alexandra.Rausch@aau.at
www.aau.at/csu

LITERATURVERZEICHNIS

Belkin, L. (May 31, 2007): Time Wasted? Perhaps it's well spent, The New York Times.

Berghoff, H. (2000): Einführung in die Geschichte der internen Kommunikation. In C. Wischermann, P. Borscheid & K.-P. Ellerbrock (Eds.), Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert (pp. 169-172). Dortmund: Ardey-Verlag GmbH.

Daoust, P. (April 23, 2010): Do we have to meet this way? The Guardian, o.S.

Dynamic Markets Limited (2004): Efficiency of Business Meetings (Survey Results). Abergavenny.

Horton, M. (2010): How 3 billion meetings per year waste time, money and productivity in the enterprise. Retrieved from <http://socialcast.com>

Kauffeld, S. (2010): Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.

Mast, C. (2007): Unternehmenskommunikation (3 ed.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

OfficeTeam (2009): Let's not meet, from <http://officeteam.rhi.mediaroom.com/meetings>

Rasberry, R. W./Lindsay, L. L. (1994): Effective Managerial Communication. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Rausch, A. (2008): Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen. Effektivitäts- und Effizienzmessung von Face-to-Face-Meetings. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

Rausch, A. (2009): Steigerung der Meeting Performance als Managementaufgabe. Zeitschrift für Controlling & Management, 53(6), 376-383.

Rausch, A./Liebhart, U./Winterheller, M. (2009): Internes Kommunikationscontrolling. Konzeptioneller Rahmen zur Evaluation von Kommunikationstrainings. In W. Mussnig, G. Mödritscher & M. Heidenbauer (Eds.), Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen (pp. 339-378). Wien: Linde Verlag.

RoperASW/Tandberg (2003): International Survey. Results Overview.

Schaulinski, A. (2003): Zeitmanagement von Führungskräften. Personal(3), 50-52.

Schell Marketing Consulting (2008): Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen: Eine multinationale Langzeit-Untersuchung in Deutschland, Österreich, Frankreich, Großbritannien und Schweden (seit 2002), München.

Siebert, W. (2007): Konferenz mit Ziel und Effizienz: Sparen Sie viel Zeit und Geld! Renningen: Expert-Verlag.

What happens before a meeting? – Small Talk steigert die Meetingeffektivität

Von **Dr. Joseph A. Allen** (Creighton University) und **Dr. Nale Lehmann-Willenbrock** (VU University Amsterdam)

Denken Sie kurz an Ihr letztes Meeting zurück. Was ist kurz vor dem offiziellen Beginn des Meetings passiert? Vielleicht haben Sie mit Ihren Kollegen über ein aktuelles Projekt gesprochen oder Vorschläge gemacht, welche Themen Sie gern im Meeting ansprechen würden. Vielleicht haben Sie aber auch einfach nur angenehm mit Ihren Kollegen über das Fernsehprogramm am Vorabend geplaudert. Wie hat das, was sich in dieser Phase unmittelbar vor dem offiziellen Meeting-Beginn abgespielt hat, Ihre Stimmung im eigentlichen Meeting beeinflusst?

Die bisherige Forschung zeigt deutliche Effekte von Meetings auf die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern über das Meeting hinaus (z. B. Luong/Rogelberg, 2005). Bisherige Forschungsarbeiten haben dabei den Fokus auf meeting-interne Faktoren gelegt (Cohen/Rogelberg/Allen/Luong, 2011) oder untersucht, welche Auswirkungen gute bzw. schlechte Meetings in Organisationen haben (Rogelberg/Allen/Shanock/Scott/Shuffler, 2010). Das Abhalten von Meetings mit einem strategischen Ziel kann wichtige Ergebnisvariablen steigern (Allen/Baran/Scott, 2010).

Neben diesen Forschungsarbeiten zu den Ergebnissen und Auswirkungen von Meetings wird zunehmend erforscht, welche verhaltensbasierten Prozesse sich innerhalb von Meetings abspielen und wie diese wiederum die Ergebnisse von Meetings beeinflussen. In einer aktuellen Studie identifizieren Kauffeld und Lehmann-Willenbrock (2012) anhand echter Verhaltensdaten in insgesamt 92 organisationalen Teams sowohl konstruktive als auch destruktive Meetingprozesse.

Konstruktive Verhaltensweisen wie eine differenzierte Problemanalyse, das Generieren neuer Ideen und die Festlegung konkreter Maßnahmen wirken sich positiv auf die Meetingzufriedenheit, auf Team- und sogar auf organisationale Ergebnisse aus. Destruktive Verhaltensweisen wie „Lästern“ oder „Jammern“ zeigen hingegen starke negative Auswirkungen sowohl auf die Teamergebnisse als auch auf organisationale Ergebnisse.

Insgesamt werden Meetings also zunehmend als Forschungsgegenstand erkannt und die Meetingforschung stellt ein aufstrebendes und spannendes Forschungsfeld dar. Allerdings haben sich die bisherigen Forschungsarbeiten noch nicht

damit befasst, was eigentlich unmittelbar vor Meetings passiert. Uns interessiert die Frage, inwiefern das, was Mitarbeiter unmittelbar vor einem Meeting erleben, Effekte auf den Verlauf des eigentlichen Meetings und auf die Meetingergebnisse hat.

Neben dem Informationsaustausch im offiziellen Meeting werden wichtige und meetingbezogene Informationen häufig auch vor und nach offiziellen Meetings kommuniziert (Schwartzman, 1989). Die Kommunikation unmittelbar vor einem offiziellen Meeting wird in der Literatur als „Pre-Meeting Talk“ bezeichnet (Mirivel/Tracy, 2005). Trotz zunehmender Einblicke in Faktoren und Verhaltensabläufe innerhalb von Meetings (z. B. Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012) liegen bisher keine Forschungsarbeiten zu dieser „Pre-Meeting“-Phase vor.

Ob und inwiefern das Verhalten von Mitarbeitern unmittelbar vor Beginn eines offiziellen Meetings bedeutsam für den Verlauf und das Ergebnis des eigentlichen Meetings ist, bleibt unklar. Die hier dargestellte Studie leistet einen ersten Beitrag zur Beantwortung dieser Frage.

Small Talk vor dem Meeting und Meeting-Effektivität

Bevor ein Meeting offiziell beginnt, kommen Mitarbeiter häufig nach und nach in den vorgesehenen Besprechungsraum und unterhalten sich ungezwungen (Asmuß/Svennevig, 2009). Diese informellen Besprechungen können das gesamte Team miteinbeziehen, oder es unterhalten sich nur einige wenige Mitarbeiter miteinander.

Von vielen möglichen Faktoren und Forschungsaspekten, die in diesem Zusammenhang spannend wären, legen wir in dieser Untersuchung den Fokus auf die Rolle von Small Talk vor Meetings. Small Talk beschreibt Kommunikation ohne expliziten Arbeits- oder Aufgabenbezug (Mirivel/Tracy, 2005). Im organisationalen Kontext kann diese Art der informellen, ungezwungenen Kommunikation Mitarbeitern helfen, sich bei der Arbeit wohler zu fühlen und gut zusammenzuarbeiten. Diskussionen über das Wetter, über aktuelle Ereignisse oder auch über persönliche Hobbies sind mögliche Beispiele für Small Talk.

Wenn Small Talk unmittelbar vor einem offiziellen Meeting stattfindet, kann dies Effekte auf das eigentliche Meeting haben. So könnte zum Beispiel eine positive Stimmung, die un-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie wirkt sich die Kommunikation von Mitarbeitern unmittelbar vor Meetings auf die Meetingeffektivität aus? Der „Ripple-Effekt“ legt nahe, dass Small Talk vor dem eigentlichen Meeting auf den Meetingverlauf und das Meetingergebnis einwirkt.

Methodik: Online-Befragung von 252 Mitarbeitern; ein neuer Fragebogen zur Kommunikation vor dem Meeting wurde entwickelt.

Praktische Implikationen: Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter motivieren, frühzeitig zu Meetings zu erscheinen. So werden die positiven Effekte von Small Talk vor dem Meeting auf die Meetingeffektivität nutzbar.

mittelbar vor dem Meeting erlebt wird, ins eigentliche Meeting „mitgenommen“ werden. Dass sich Small Talk vor dem Meeting auf die eigentlichen Meetingergebnisse auswirken kann, wird durch den sogenannten „Ripple-Effekt“ (Schwartzman, 1989) oder Kaskadeneffekt nahegelegt.

Der Ripple-Effekt besagt, dass ein offiziell geplantes Meeting zu einem ungeplanten, informellen Vorab-Meeting führt. Nach Schwartzman (1989) hat der Ripple-Effekt das Potenzial, die Richtung der Konversation vor und dann auch im eigentlichen Meeting zu strukturieren und zu steuern.

Sobald ein Meeting angesetzt wird, beginnen die Teilnehmer Informationen zum geplanten Meeting auszutauschen. Dabei werden häufig auch Statusunterschiede deutlich. Es wird diskutiert, warum das Meeting einberufen wurde, worum es gehen soll, wer teilnehmen wird und welche Entscheidungen womöglich getroffen werden.

Solche Vorab-Diskussionen legen oftmals fest, wer „das Sagen“ hat, wer was präsentiert oder erläutert, welche Informationen offiziell geteilt werden und warum. Gleichzeitig werden aber auch Ideen und Meinungen auf informelle Art und Weise ausgetauscht und es können sich vorab Koalitionen bilden, um im eigentlichen Meeting Akzente zu setzen und bestimmte Entscheidungen zu beeinflussen. All diese vorab diskutierten Punkte können sich, aufgrund des Ripple-Effekts, auf das eigentliche Meeting auswirken und damit schließlich auch die Meetingergebnisse beeinflussen.

Unsere erste Forschungsannahme lautet demnach:

Hypothese 1: Small Talk vor dem Meeting wirkt sich positiv auf die Effektivität des Meetings aus.

Wie stark der Effekt von Small Talk vor dem Meeting auf die Effektivität des eigentlichen Meetings ausfällt, hängt aber vermutlich auch vom individuellen Mitarbeiter ab. Dazu gehören persönliche Einstellungen und Überzeugungen, aber auch stabilere Charakteristika wie die Persönlichkeitseigenschaften eines Mitarbeiters.

Inwiefern Mitarbeiter die Ergebnisse des eigentlichen Meetings besser bewerten, wenn vorab Small Talk stattgefunden hat, hängt also vermutlich auch von der Persönlichkeit der

Meetingteilnehmer ab. Diese Möglichkeit wird im folgenden Abschnitt beleuchtet.

Persönlichkeit der Teilnehmer und Meeting-Effektivität

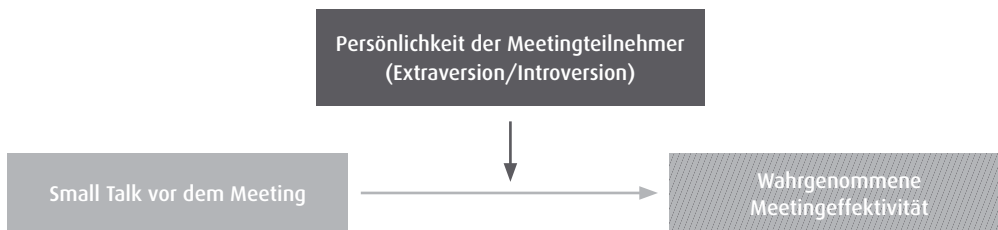
Obwohl viele persönliche Merkmale oder Eigenschaften denkbar wären, um individuelle Unterschiede im Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der Bewertung des eigentlichen Meetings zu erklären, erscheint uns eine spezifische Persönlichkeitsvariable besonders relevant: Extraversion (z. B. Myers, 1993). Extraversion als Persönlichkeitsmerkmal beschreibt das Ausmaß, in dem eine Person die Welt von einer inneren Perspektive heraus erlebt (introvertiert) oder von einer nach außen gerichteten Perspektive erlebt (extravertiert).

Extravertierte Personen bevorzugen meist die Gesellschaft anderer, gehen auf andere zu, sind gesprächig und aktiv. Introvertierte Personen hingegen erleben soziale Interaktion häufig als anstrengend. Small Talk vor einem Meeting könnte insbesondere introvertierten Meetingteilnehmern ihre mögliche Nervosität oder Unsicherheit im Meeting nehmen und die Kommunikation erleichtern.

Obwohl natürlich auch Small Talk eine Art der Kommunikation in einem sozialen Kontext ist, ist Small Talk deutlich informeller und weniger strukturiert als die Kommunikation in einem offiziellen Meeting (Schwartzman, 1989). Das informelle Setting vor dem Meeting könnte introvertierten Teilnehmern die Kommunikation ihrer Gedanken und Ideen erleichtern. Das gewonnene Selbstvertrauen durch die Kommunikation der eigenen Ideen im informellen Small Talk könnte dann dazu führen, dass es introvertierten Teilnehmern leichter fällt, sich auch im offiziellen Meeting einzubringen.

Auf Grundlage dieser Argumentation nehmen wir an, dass der Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der positiven Bewertung des eigentlichen Meetings für introvertierte Teilnehmer stärker ausgeprägt ist als für extravertierte Teilnehmer. Die Persönlichkeitsvariable Extraversion (extravertierte vs. introvertierte Teilnehmer) würde dann als sogenannte Moderatorvariable wirken, die die Stärke des Zusammenhangs zwischen Small Talk und der Meetingeffektivität moderiert bzw. steuert.

Abb. 1: Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und Meeting-Effektivität; Persönlichkeit der Meetingteilnehmer als Moderatorvariable*



* Eine Moderatorvariable nimmt Einfluss darauf, ob und in welchem Ausmaß ein Effekt zwischen einer unabhängigen Variable (hier: Small Talk vor dem Meeting) und einer abhängigen Variable (hier: Meetingeffektivität) tatsächlich vorliegt bzw. in Studien gefunden werden kann.

Quelle: Eigene Darstellung.

Unsere zweite Forschungsannahme lautet somit:

Hypothese 2: Der Effekt von Small Talk vor dem Meeting auf die Meetingeffektivität wird moderiert durch die Persönlichkeit (Extraversion) der Meetingteilnehmer.

Die aktuelle Studie und Überprüfung der Hypothesen

Unsere Stichprobe setzte sich aus 252 berufstätigen Erwachsenen zusammen, die angaben, als fester Bestandteil ihrer Arbeit regelmäßig an Meetings und Besprechungen teilzunehmen (mind. einmal pro Woche). 57,1 % der Teilnehmer waren weiblich. Das Durchschnittsalter lag bei 37 Jahren. Die Teilnehmer wurden gebeten, an ihr letztes Meeting zu denken und anzugeben, ob sie vor diesem Meeting Small Talk betrieben hatten. Beispielfragen dazu waren: „In welchem Ausmaß haben Sie vor dem Meeting über das Wetter geredet?“; „In welchem Ausmaß haben Sie sich vor dem Meeting über Hobbies unterhalten?“; oder „In welchem Ausmaß haben Sie vor dem Meeting über Aktivitäten außerhalb der Arbeit gesprochen?“ Die Antwortskala reichte dabei jeweils von eins (überhaupt nicht) bis fünf (in hohem Maße).

Im Anschluss wurden die Teilnehmer gebeten, die Effektivität dieses Meetings zu bewerten (z. B., ob das Meeting ihnen half, ihre Arbeitsziele umzusetzen oder ob es ihnen eine Gelegenheit bot, wichtige Informationen einzuholen).

Außerdem wurden die Teilnehmer befragt, ob bestimmte Meeting-Methoden verwendet wurden (z. B. offene Kommunikation, ein systematisches Vorgehen und Pünktlichkeit). Diese Meeting-Methoden sind aus der Forschung als gute Meetingpraxis bekannt. Schließlich wurde auch die Persönlichkeit der Teilnehmer mit einem kurzen Fragebogen von Gosling, Rentfrow und Swann (2003) erhoben.

Zur Überprüfung unseres Modells (siehe Abb. 1) wurden zwei Analysen berechnet. Zum einen wurde der direkte Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der Meetingeffektivität geprüft. Darauf folgend wurde der vermutete Einfluss der Persönlichkeit der Meetingteilnehmer in diesem Zusammenhang geprüft.

Überprüfung Hypothese 1: Um unsere erste Hypothese zu testen, wurde zunächst mittels Regressionsanalyse berechnet, inwiefern Small Talk vor dem Meeting tatsächlich zu besseren Bewertungen der Meeting-Effektivität führte. Mögliche andere Variablen (die Dauer der Organisationszugehörigkeit der Teilnehmer, das Alter der Teilnehmer, ihre Position im Unternehmen und die o. g. Methoden guter Meetingpraxis) gingen mit in die Berechnung ein, um deren Einfluss zu kontrollieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass Small Talk vor dem Meeting über diese Kontrollvariablen hinaus zu statistisch bedeutsam besseren Bewertungen der Meetingeffektivität führte. Der Regressionskoeffizient lag hier bei .25, was statistisch bedeutsam war ($p < .05$). Dieses Ergebnis bestätigt die Hypothese 1: Small Talk vor dem Meeting hat einen positiven Einfluss auf die Meetingeffektivität.

Überprüfung Hypothese 2: Zur Überprüfung der zweiten Hypothese wurde als nächstes die Rolle der Persönlichkeit der Meetingteilnehmer mit in die Berechnungen aufgenommen (Extraversion bzw. Introversion). Die Ergebnisse zeigen einen statistisch bedeutsamen Interaktionseffekt (für statistische Details siehe Allen/Landowski/Lehmann-Willenbrock, 2012). Wie im Modell (Abb. 1) angenommen, war die Stärke des Zusammenhangs zwischen Small Talk und Meetingeffektivität tatsächlich von der Persönlichkeit der Teilnehmer abhängig.

Zur Veranschaulichung dieses Effekts dient Abbildung 2, in der viel vs. wenig Small Talk vor dem Meeting mit hoher vs. niedriger Meetingeffektivität in Bezug gesetzt wird. Abbildung 2 zeigt, dass der Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der wahrgenommenen Meetingeffektivität stärker war, wenn es sich um introvertierte Meetingteilnehmer handelte.

Zusammengefasst bestätigen diese Ergebnisse unsere Hypothese 2: Wie hoch der Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der Effektivität des Meetings ausfällt, wird moderiert durch die Persönlichkeit (Extraversion) der Meetingteilnehmer.

Mit anderen Worten: Small Talk ist umso wertvoller für die Meetingeffektivität, wenn introvertierte Teilnehmer dabei sind. Dieser Befund stützt unsere Annahme, dass Small Talk insbesondere introvertierten Teilnehmern die Unsicherheit nimmt und Hemmungen in der sozialen Interaktion abbaut. Das bedeutet auch, dass Small Talk vor dem Meeting, der möglichst alle Teilnehmer miteinbezieht, ein wichtiges Werkzeug zur Erleichterung des Ideenaustauschs sein kann – vor allem für diejenigen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit sonst stiller wären und auch gute Ideen aus Unsicherheit eher für sich behalten.

Implikationen für die Meeting-Praxis

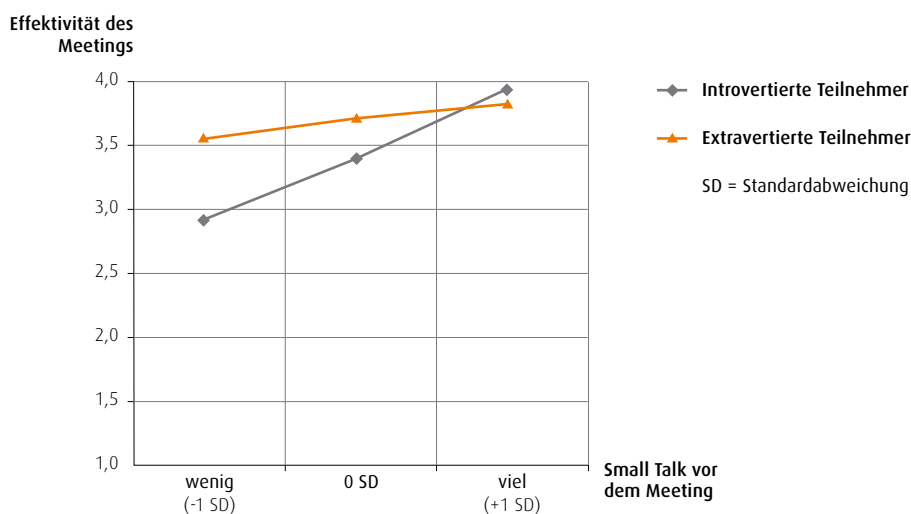
Die Ergebnisse dieser Studie haben wichtige praktische Implikationen für Manager und Teamleiter, für die Meetingteilnehmer und schließlich auch für die Organisationsentwicklung.

Zunächst können Manager oder Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu ermuntern, einige Minuten vor der angesetzten Meeting-Zeit zu erscheinen (z. B. fünf Minuten oder weniger). Damit wird Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, vor dem Meeting etwas Small Talk auszutauschen – natürlich ohne dass dies in zeitintensiven „Kaffeeklatsch“ ausarten sollte.

Eine Möglichkeit sind Erinnerungen einige Minuten vor dem angesetzten Meeting-Beginn, entweder persönlich oder durch eine freundliche Erinnerung per Email oder Twitter. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermutigen, einige Minuten eher zum Meeting zu kommen, sollten sie selbst auch diese Zeit einplanen.

Dabei ist zu beachten, dass diese paar Minuten vor dem Meeting tatsächlich für die informelle Kommunikation genutzt werden können und nicht dazu dienen, das Meeting frühzeitig zu beginnen. Vielmehr sollten Führungskräfte diese kurze Phase vor dem Meeting nutzen, um die Kommunikation zu erleichtern und die positiven Effekte von Small Talk vor dem Meeting zu ermöglichen.

Abb. 2: Small Talk, Meetingeffektivität und die Rolle der Persönlichkeit der Meeting-Teilnehmer: Empirisch bestätigter Interaktionseffekt*



* Der Interaktionseffekt bezieht sich darauf, dass die positive Wirkung von Small Talk auf die Meetingeffektivität in Interaktion mit der Variable „Extraversion“ zu sehen ist. Die unabhängige Variable Small Talk interagiert mit der Moderatorvariable Extraversion (extravertierte vs. introvertierte Teilnehmer).

Aber auch die Meetingteilnehmer selbst können sich bemühen, einige Minuten vor der eigentlichen Meetingzeit zu erscheinen (z. B. 3-5 Minuten zu früh), um vor dem Meeting langsam in die Kommunikation zu finden. Positive Erfahrungen in dieser kurzen Phase vor dem Meeting – zum Beispiel durch Small Talk – können das Erleben von Meetings und die Bewertung der Meetingergebnisse steigern. Small Talk kann die Beziehungen zwischen Kollegen aufbauen und verbessern. Außerdem kann Small Talk eine angenehme Gesprächsatmosphäre aufbauen, in der sich auch diejenigen Mitarbeiter wohler fühlen und Wortbeiträge im Meeting einbringen, die sich sonst aus Unsicherheit selten oder gar nicht zu Wort melden.

Schließlich ist auch unabhängig von einzelnen Führungskräften oder Teams überlegenswert, inwiefern die hier dargestellten Ergebnisse organisational genutzt werden können. Eine Möglichkeit besteht in der Entwicklung und Implementierung eines Trainingsprogramms zur Verbesserung der Meetingeffektivität, in dem (neben anderen Aspekten) die Bedeutsamkeit von Small Talk vor dem Meeting für Führungskräfte und ihre Mitarbeiter verdeutlicht wird. Darüber hinaus sollte auf Managementebene auch überdacht werden, wie die Qualität von Meetings evaluiert werden kann. Beispielsweise könnten

Führungskräfte und Meetingteilnehmer regelmäßig zur Effektivität ihrer Meetings befragt werden, um sie für wichtige Aspekte zu sensibilisieren und den Trainingserfolg zu messen. Spezifische Mitarbeiterbefragungen können Aufschluss darüber geben, inwiefern Small Talk vor dem Meeting und andere Meetingmethoden und -prozesse genutzt werden und wo es im Unternehmen noch Verbesserungspotenziale gibt.

Fazit

Zusammengefasst zeigt die aktuelle Studie, dass Small Talk vor dem Meeting nicht nur angenehmer Zeitvertreib ist, sondern auch die Meetingeffektivität steigern kann. Dieser Effekt bleibt bestehen, wenn andere Methoden zur Verbesserung von Meetingprozessen (z. B. offene Kommunikation; Pünktlichkeit) mitberücksichtigt werden. Der Effekt ist allerdings nicht unabhängig von den Persönlichkeitseigenschaften der Meetingteilnehmer, sondern er variiert je nach Extraversion. Insbesondere introvertierte Meetingteilnehmer profitieren, wenn vor dem offiziellen Meeting informeller Small Talk stattfindet. Um die wahrgenommene Meetingeffektivität zu steigern, sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermuntern, einige Minuten vor der Zeit zum Meeting zu kommen.

Abb. 3: Checkliste: So nutzen Sie Small-Talk-Effekte

Einige Minuten Small Talk vor Beginn eines Meetings haben positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Teilnehmer, auf die Zusammenarbeit und insgesamt auf das Ergebnis eines Meetings.

- ▶ „Überpünktlich“ sein (zum Beispiel bereits 5 Minuten vor dem Meeting erscheinen)
- ▶ Offizielle Erinnerung einige Minuten vor dem angesetzten Meeting-Beginn verschicken (persönlich, per E-Mail oder Twitter)
- ▶ Die Minuten vor dem Meeting tatsächlich für die informelle Kommunikation nutzen und nicht dazu, das Meeting frühzeitig zu beginnen
- ▶ Auch Führungskräfte, nicht nur Mitarbeiter, sollten einige Minuten früher zum Meeting erscheinen
- ▶ Führungskräfte können die kurze Phase vor dem Meeting aktiv nutzen, um die Kommunikation im Meeting zu erleichtern – insbesondere für stillere, zurückhaltendere Mitarbeiter
- ▶ Mitarbeiter und Führungskräfte können Small Talk vor dem Meeting nutzen, um die Beziehungen untereinander zu fördern und um gemeinsam eine angenehme Gesprächsatmosphäre für das Meeting aufzubauen

Quelle: Eigene Darstellung.



ASSISTANT PROF. DR. JOSEPH A. ALLEN
Creighton University,
Department of Psychology
e-mail: Josephallen1@creighton.edu
www.drallenos.com



ASSISTANT PROF. DR. NALE LEHMANN-WILLENBROCK
VU University Amsterdam, Department of
Social & Organizational Psychology
e-mail: n.lehmann-willenbrock@vu.nl
www.psy.vu.nl

SUMMARY

Research question: We explore how pre-meeting small talk impacts meeting effectiveness through the “ripple effect”, allowing before meeting communication/behaviors to ripple into and impact the scheduled meeting.

Methodology: Data were obtained using an online survey of working adults (N = 252). A new survey measure of meeting talk was developed.

Practical implications: Managers should encourage their employees to arrive in time so that they can engage in pre-meeting talk. Small talk before a scheduled meeting can have beneficial effects for the effectiveness of the meeting.

LITERATURVERZEICHNIS

- Allen, J. A./Baran, B. E./Scott, C. S. (2010): After-action reviews: A venue for the promotion of safety climate. *Accident Analysis & Prevention*, 42(2), S. 750-757.
- Allen, J. A./Landowski, N./Lehmann-Willenbrock, N. (2012): Pre-meeting talk: The impact of pre-meeting communication on meeting effectiveness. Manuscript submitted for publication.
- Asmuß, B./Svennevig, J. (2009): Meeting talk: an introduction. *Journal of Business Communication*, 46(1), S. 3-22.
- Cohen, M. A./Rogelberg, S. G./Allen, J. A./Luong, A. (2011): Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 15(1), S. 90-104.
- Gosling, S. D./Rentfrow, P. J./Swann, W. B. (2003): A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504-528.
- Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N. (2011): Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 43(2), S. 1-29.
- Luong, A./Rogelberg S. G. (2005): Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9(1), S. 58-67.
- Mirivel, J. C./Tracy, K. (2005): Premeeting talk: An organizationally crucial form of talk. *Research on Language and Social Interaction*, 38(1), S. 1-34.
- Myers, I. B. (1993): *Gifts differing*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Rogelberg, S. G./Allen, J. A./Shanock, L./Scott, C. W./Shuffler, M. (2010): Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), S. 149-172.
- Schwartzman, H. B. (1989): *The meeting: Gatherings in organizations and communities*. Plenum Press, New York, NY.

Meetings im kulturellen Vergleich: Deutsche brauchen Klarheit, Schweizer gute Zuhörer

Von **Gabriela Suter** (Suter & Co Teamwork, Eglisau) und **Prof. Dr. Simone Kauffeld** (Technische Universität Braunschweig)

Die Schweiz gehört zu den zehn wichtigsten Handelspartnern Deutschlands. Ebenso ist die Schweiz das beliebteste Auswanderungsland für Deutsche, noch vor den USA, Spanien oder Österreich. Von den rund 1,5 Mio. Ausländern, die in der Schweiz leben, gehören die Deutschen zu den größten Migrationsgruppen. Gemäß einer Untersuchung eines deutschen Marktforschungsinstituts ist eines der wichtigsten Motive für die Auswanderung in die Schweiz die geringe Sprachbarriere. Neben der gemeinsamen Schriftsprache teilen die Deutschen mit den Schweizern auch gemeinsame Werte, wie das „Gärtlidänkä“ (Schweizerdeutsch) oder auf Hochdeutsch das „Gartenzaundenken“ (Kopper, 1993), so eine Beschreibung für das Verhalten bei dem jeder zuerst auf seine eigenen Interessen schaut. Deutsche wie auch Schweizer schätzen zudem Stabilität und Sicherheit. Dies geht häufig einher mit dem Schätzen von Formalismus, sozialer Ordnung und Regeln (Kopper, 1993) sowie mit Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit (Schroll-Machl, 2007).

Dennoch scheint die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Schweizern nicht reibungslos zu funktionieren. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer (n = 252) an einer Untersuchung der Fachhochschule Nordwestschweiz gaben an, dass Konflikte in gemischten Deutsch-Schweizer Teams durch die Mentalitäts- und Kommunikationsunterschiede entstehen (Eser/Tov, 2010). Um welche Kommunikationsunterschiede kann es sich dabei handeln? Obwohl Meetings, in denen die unterschiedlichen Kulturen unmittelbar zusammentreffen, zunehmend zum Forschungsgegenstand werden, liegen bis auf eine Studie von Meinecke und Kolleginnen (Meinecke/Lehmann-Willenbrock/Meyers/Kauffeld, 2011) bislang kaum Untersuchungen zu interkulturellen Unterschieden in Teammeetings vor. Dies gilt auch für deutsche und Schweizer Teams: Ob und inwiefern sich das Verhalten von Schweizern und Deutschen in Meetings unterscheidet, ist bisher nicht untersucht. In der vorliegenden Studie gehen wir anhand von Videoaufzeichnungen deutscher und Schweizer Teams der Frage nach, ob Schweizer Teams mehr Fragen stellen, gemeinsame Visionen entwerfen und ihre Beiträge aufeinander beziehen, während Deutsche mit ihren Lösungen frühzeitig in Diskussionen ihren Standpunkt markieren und diesen klar vertreten.

Deutsche und Schweizer – die Unterschiede

Sowohl die deutsche als auch die schweizerische Kultur kann man nach der Einteilung des Kulturwissenschaftlers Hofstede zu den individualistischen Kulturen zählen. In individualistischen Kulturen werden die Ideen jedes einzelnen Teammitglieds als wichtig angesehen und geschätzt. In kollektivistischen Kulturen, wie z. B. der asiatischen, stehen Konsens und Loyalität vor individueller Meinungsäußerung. Auch wenn Deutsche und Schweizer im globalen Vergleich als individualistisch gelten, gibt es graduelle Unterschiede zwischen Deutschen und Schweizern: Während die deutsche Gesellschaft mit Erfolg, Durchsetzungsvermögen und Disziplin eher auf Wettbewerb abzielt, sind für die Schweizer Gesellschaft Gemeinschaftswerte wie Benehmen, Manieren und korrektes Auftreten außerordentlich wichtig (vgl. Kessler, 1990). Kompetenz und Stellung wird bei Deutschen u. a. durch eine eloquente Ausdrucksweise deutlich gemacht (Kopper, 1993, Schroll-Machl, 2007). Demgegenüber dient in der Schweiz die Sprache nicht als Sozialindikator (Reihl, 2009), d. h. die sprachliche Ausdrucksweise wird nicht als Hinweis auf die soziale Stellung genutzt. Schweizer werden bei einer zu geschliffenen Ausdrucksweise eher misstrauisch (Kopper, 1993).

Deutsche dagegen treten im Vergleich zu Schweizern oft direkter und konfrontativer auf. Sie sprechen Fehler unmittelbar an, äußern Kritik, benennen und analysieren Probleme und Schwierigkeiten und vertreten ihre Meinungen in Auseinandersetzungen (Schroll-Machl, 2007). Das Anbringen von Kritik erfolgt in der Schweiz über indirekte Botschaften. Durch verständnisvolle Erkundigungen über die Ursachen erfolgter Unterlassungen oder Verspätungen wird dem Gegenüber ein Spielraum belassen, den Sachverhalt zu klären oder sich zu entschuldigen und somit sein Gesicht zu wahren (vgl. Willmeroth/Hämmerli, 2009). Diese indirekte Art erscheint Deutschen oft umständlich. Die Schweizer werden dadurch von den Deutschen oft weniger ernst genommen (Eser/Tov, 2010).

Deutsche attestieren den Schweizern jedoch auch, dass dieses verständnisvolle Verhalten Ruhe und Gelassenheit in ein Team bringt, was sich positiv auf die Arbeitsatmosphäre auswirkt (Eser/Tov, 2010). Andererseits bemängeln sie, dass damit Chancen für eine argumentative Auseinandersetzung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Interagieren Deutsche und Schweizer unterschiedlich in Meetings? Kulturunterschiede in Teams können zu Konflikten führen, welche die Effektivität stören. Dieser Beitrag soll die Zusammenarbeit von interkulturellen Teams fördern.

Methodik: Für die Studie wurden Problemlösungssitzungen mit deutschen und Schweizer Teams simuliert, mit Video aufgezeichnet und die Aufnahmen quantitativ analysiert.

Praktische Implikationen: Deutsche brauchen Klarheit und Schweizer gute Zuhörer. Daher sollten Meetings gut strukturiert sein und Raum für Äußerungen von allen Teilnehmenden bieten.

vertan werden (Niehr/Böke, 2000). Deutsche versuchen nach einer ausführlichen Problemanalyse wettbewerbsorientiert, eine gute Lösung durchzusetzen. Schweizer verfolgen hingegen in Besprechungen primär das Ziel, eine Lösung zu finden, mit der alle Parteien trotz unterschiedlicher Meinungen leben können. Ihre Lösungen sollten mehrheitsfähig sein und die Minderheiten sollten nicht benachteiligt werden (Jarren/Ohemer/Wassmer, 2010).

Aufgrund der unterschiedlichen Argumentationsstile werden Deutsche als konfrontativ und Schweizer als konsenssuchend beschrieben. Dieses unterschiedliche Verhalten führen Niehr und Böke (2000) auf soziohistorische Gegebenheiten, die sich im sprachlichen Handeln niederschlagen, zurück. Historisch musste sich die Schweizer Bevölkerung aufgrund der Heterogenität der eigenen Bevölkerung und der Position zwischen den europäischen Großmächten häufig an neue Situationen anpassen und daraus entstehende Probleme austarieren. Um mit den sich ändernden Anforderungen der Umwelt (Naturereignisse, Großmächte, Einwanderungswellen, etc.) flexibel umgehen zu können, entwickelten die Schweizer daher dezentrale Strukturen und partizipative Vorgehensweisen (Pekruhl, 2007). Deutschland war aufgrund seiner Größe einem geringeren Anpassungsdruck ausgesetzt. Hier entwickelte sich eine direktivere, hierarchischere Kultur als in der Schweiz.

Wie spiegelt sich das schweizerische Austarieren und die deutsche Durchsetzungsstärke (Niehr/Böke, 2000) in der Interaktion in Teammeetings wider? Im Vergleich zu anderen kulturvergleichenden Studien wie z. B. Hofstede, Trompenars, Hall oder die Globe Studie von Chhokar (zusammenfassend beschrieben in Kutscher/Schmid, 2011), die auf oft sehr allgemeinen Befragungen beruhen, fokussieren wir das konkrete Verhalten in einer Situation: Besprechungen. Die Forschungsfragen beruhen auf dem Kategoriensystem act4teams®, mit dem Besprechungen erschöpfend analysiert werden können (vgl. Abb. 1).

Schweizer: Gemeinsam fragend, entwerfend und vernetzend

Schweizer, die aufgrund ihrer Gemeinschaftsorientierung eher nach Harmonie und Konfliktvermeidung streben (Kessler, 1990), versuchen vor allem, ihre Interaktionspartner zu

verstehen. In einer heterogenen Gesellschaft wie der Schweiz ist ein gemeinsames Verständnis schwieriger zu erreichen. Für das gegenseitige Verstehen und um eine gemeinsame Basis für das Aushandeln von tragfähigen Problemlösungen im Team zu schaffen, ist es darum wichtig, ein gemeinsames Problemverständnis zu erreichen (Mathieu/Heffner/Goodwin/Sales/Cannon-Bowers, 2000). Durch das Bemühen, verschiedene Meinungen zusammenzubringen, sollten in der Interaktion die Schweizer mehr Fragen und mehr Äußerungen zu Vision (Sollentwürfen) einbringen und sich mehr aufeinander beziehen (Vernetzungen), um ein gemeinsames Bild zu erreichen.

- **Frage 1A:** Stellen Schweizer Teams signifikant mehr Fragen in Sitzungen als deutsche Teams?
- **Frage 1B:** Erstellen Schweizer Teams signifikant mehr Sollentwürfe in Sitzungen als deutsche Teams?
- **Frage 1C:** Referenzieren sich Schweizer Teams mehr aufeinander (Vernetzungen) als deutsche Teams?

Deutsche: Zügig, offen und konfrontativ

Die Deutschen haben einen konfrontativen Interaktionsstil (Niehr/Böke, 2000, Schroll-Machl, 2007). In Meetings sollte sich zeigen, dass Deutsche schneller ihre Position vertreten als Schweizer, indem sie z. B. Lösungsvorschläge einbringen. Bei den Schweizern sollte sich demgegenüber zeigen, dass zuerst die Gesamtstimmung im Team evaluiert wird und sie zunächst den Zusammenhalt und das gemeinsame Problemverständnis im Blick haben (Schroll-Machl, 2007). Die eigene Position und Lösung sollte zu Beginn nicht wichtig sein. Erst wenn die Interessen der einzelnen Teammitglieder klar sind und ein gemeinsames, geteiltes Problemverständnis erreicht ist, sollte mit der Arbeit an der Lösung begonnen werden.

- **Frage 2:** Nennen deutsche Teams früher ihre erste Lösung als Schweizer Teams?

Um sich über die Sprachgrenzen hinweg zu verständigen, müssen die Schweizer stärker Mimik und Gestik berücksichtigen, da die sprachliche Interaktion unter Umständen vom Gesprächspartner nicht richtig interpretiert wird. Die Un-

tersuchungen von Parin/Parin-Matthey (1978) zeigen, dass Schweizer in der Primärsozialisation (erste Sozialisation eines Menschen in seinem Leben) stärker in Mimik, Gestik und Lautmodulation erzogen werden. Dies führt zu einer stärkeren Ausprägung in der emotionalen Wahrnehmung (Koelsch, 2008), welche über Mimik und Gestik vermittelt wird. Demgegenüber haben Deutsche einen konfrontativeren Argumentationsstil (Niehr/Böke; 2000, Schroll-Machl, 2007). Für die aktuelle Untersuchung vermuteten wir, dass Deutsche in Meetings häufiger auch konfrontativ ihre eigene Meinung vertreten.

Dies kann über positive soziale Interaktionen wie Verarbeitungsrückmeldungen, in denen klargestellt wird, was schon bekannt ist und was ggf. neu ist, zustimmende Äußerungen, d. h. bekräftigende Äußerungen, die sachliche Ablehnung der Beiträge anderer oder Ich-Botschaften, mit denen die eigene Meinung von Fakten getrennt wird, in der Diskussion erfolgen. Damit werden die eigenen Beiträge deutlich herausgearbeitet. Beispiele zu negativen Interaktionen, mit denen Konfrontationen nicht aus dem Weg gegangen wird, sind z. B. Tadel, Unterbrechung, Seitengespräche (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Die act4teams®-Kodierungen: Äußerungen und Kompetenzen vom Meeting-Teilnehmern messen und auswerten

Inhaltliche Äußerungen	Methodische Äußerungen	Soziale Äußerungen	Mitwirkungs-Äußerungen
Problemdifferenzierung	Strukturierung	Kollegiale Interaktion	Konstruktive Mitwirkung
<ul style="list-style-type: none"> • Problem (Teil-) Problem benennen • Problemläuterung Problem veranschaulichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung auf Thema verweisen bzw. zurückführen • Klärung/Konkretisierung Beitrag auf den Punkt bringen, klären • Verfahrensvorschlag Vorschlägen des weiteren Vorgehens • Verfahrensfrage Frage zum weiteren Vorgehen • Priorisieren Schwerpunkte setzen • Zeitmanagement auf Zeit verweisen • Aufgabenverteilung Aufgaben in der Diskussion delegieren/übernehmen • Visualisierung benutzen von Flipchart und Metaplan o. ä. • Kosten-Nutzen-Abwägung wirtschaftliches Denken • Zusammenfassung Ergebnisse zusammenfassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermunternde Ansprache z. B. Stillere ansprechen • Unterstützung Vorschlägen, Ideen etc. zustimmen • Aktives Zuhören Interesse signalisieren („mmh“, „ja“) • Ablehnung sachlich widersprechen • Rückmeldung z. B. signalisieren, ob etwas angekommen, neu, bekannt ist • Atmosphärische Auflockerung z. B. Späße • Ich-Botschaft: Trennung von Meinung und Tatsache eigene Meinung als solche kennzeichnen • Gefühle Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen • Lob z. B. positive Äußerungen über andere Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse an Veränderung Interesse signalisieren • Eigenverantwortung Verantwortung übernehmen • Maßnahmenplanung Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren
Problemvernetzung			Destructive Mitwirkung
<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung bei der Problem-analyse z. B. Ursachen und Folgen aufzeigen 			<ul style="list-style-type: none"> • Kein Interesse an Veränderungen z. B. Leugnen von Optimierungsmöglichkeiten • Jammern Betonung des negativen Ist-Zustandes, Schwarzmalerei, auch Killerphrasen • Abbruch Diskussion vorzeitig beenden (wollen) • Schuldigsuche Probleme personalisieren • Betonung autoritärer Elemente auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen • Phrase inhaltsloses Gerede, Worthölse
Lösungsdifferenzierung			
<ul style="list-style-type: none"> • Sollentwurf Visionen, Anforderungen beschreiben • Lösungsvorschlag (Teil-) Lösung benennen • Lösungserläuterung Lösung veranschaulichen 			
Lösungsvernetzung			
<ul style="list-style-type: none"> • Problem zu Lösung Einwände gegen Lösung • Verknüpfung mit Lösung z. B. Vorteile einer Lösung benennen 			
Wissen zur Organisation	Verlieren in Details und Beispielen	Unkollegiale Interaktion	
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationales Wissen Wissen über Organisation und Abläufe 	nicht zielführende Beispiele, Monologe	<ul style="list-style-type: none"> • Tadel / Abwertung Abwertung von anderen, „kleine Spitzen“ • Unterbrechung Wort abschneiden • Seitengespräch Seitengespräche beginnen oder sich darin verwickeln lassen • Reputation Verweis auf Diensterfahrung, Betriebszugehörigkeit etc. 	
Wissensmanagement			
<ul style="list-style-type: none"> • Wissen wer Verweis auf Spezialisten • Frage Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung 			

Quelle: Eigene Darstellung, Kauffeld (2006, 2012).

Deutsche verlassen sich weniger als Schweizer auf die non-verbalen Signale in der Diskussion, sondern unterstreichen und klären ihre Äußerungen mit sozio-emotionalen verbalen Äußerungen. Sie scheuen sich nicht, Ablehnung zum Ausdruck zu bringen, auch wenn damit mangelnde Wertschätzung zum Ausdruck gebracht wird. Dies ist in Deutschland - im Gegensatz zu vielen anderen Kulturen - weitgehend sozial akzeptiert, es dient der Wahrheitsfindung.

- **Frage 3A:** Haben deutsche Teams in ihren Sitzungen relativ zu den Gesamtaussagen signifikant mehr positive soziale Interaktionen als Schweizer Teams?
- **Frage 3B:** Haben deutsche Teams in ihren Sitzungen relativ zu den Gesamtaussagen signifikant mehr negative soziale Interaktionen als Schweizer Teams?

Interaktionsunterschiede untersuchen und aufdecken

Um die Frage der Interaktionsunterschiede zu beantworten, wurden die deutschen und schweizerischen Gruppen in Besprechungen untersucht. Die Diskussionen wurden mit Video aufgezeichnet. Für die Videoaufzeichnungen stellten sich 163 Studenten zur Verfügung. Es wurden je 15 Studentengruppen aus der Deutschschweiz und Norddeutschland mit jeweils drei bis fünf Teilnehmern gebildet. Diese diskutierten im Schnitt 20 Minuten die Fragestellung: „An welcher Hochschule soll eine Bachelorstudentin der Betriebswirtschaft ihr Masterstudium absolvieren?“ Die Aufgabe mit der Entscheidung für eine Hochschule entspricht einem Themenkreis, den die Studenten aus ihrem Alltag kennen, was die Diskussion anregte. Es waren unterschiedliche Problemlösungen möglich, d. h. für die Lösung der Aufgabe gab es keine ideale Antwort. Die Mitglieder der Gruppe mussten sich zusammen auf eine Lösung einigen. Dies entspricht im beruflichen Alltag einer Entscheidungssituation, in der ein Team gezwungen ist, eine Lösung zu einem Problem zu finden, mit welcher anschließend gearbeitet werden kann. Die aufgezeichneten Videoaufnahmen wurden mit dem act4teams®-Kodierschema (Kauffeld, 2012) ausgewertet. Bei der Kodierung wird jeder geäußerte Satz in der Besprechung jeweils einer Kategorie zugeordnet. In Abbildung 1 werden die Kategorien beschrieben. Durch Auszählen der Kategorien und das einheitliche Hochrechnen auf eine Stunde Diskussionszeit konnten die deutschen und schweizerischen Gruppen verglichen werden. Für die Signifikanzprüfung der Daten wurden die deutschen und Schweizer Teams als zwei unabhängige Stichproben behandelt. Es wurde der parameterfreie Wilcoxon-U-Test verwendet, da u. a. aufgrund der kleinen Stichprobengröße nicht von einer Normalverteilung ausgegangen werden konnte.

Wie erwartet wurden in den Schweizer Gruppen signifikant mehr Fragen gestellt als in den deutschen Gruppen. Weiterhin wurden in den Schweizer Gruppen signifikant mehr Sollentwürfe erstellt als in den deutschen Gruppen. Die Schweizer

Gruppen stimmten sich ab und erarbeiten zunächst eine Vision, die alle mittragen konnten. Zudem vernetzten die schweizerischen Gruppen die Probleme stärker als die deutschen Gruppen. Sie zeigten Ursachen und Folgen von Problemen auf. Die Schweizer Gruppen nahmen häufig den Inhalt von Kollegen auf und führten aufbauend auf diesem die Probleme weiter aus. So entstand ein gemeinsames Problemverständnis in der Gruppe. Diese Art von Vernetzung von Problemen ließ sich bei Deutschen weniger beobachten. Ihre Äußerungen bezogen sich jeweils auf eigene Aussagen.

Deutsche und Schweizer Gruppen unterschieden sich nicht in der Anzahl der genannten Lösungen während der Diskussion, Deutsche führten ihre Lösungen jedoch öfters aus, indem sie diese ausführlicher darlegten. Insgesamt diskutierten die Schweizer eine Problemlösung später als die Deutschen. Erst im letzten Drittel der Diskussion wurde der erste Vorschlag von den Schweizern eingebracht. Die Deutschen benannten klare Lösungen in den ersten drei Minuten der Diskussion. Abbildung 2 veranschaulicht, zu welchem Zeitpunkt die erste Lösung im Sitzungsverlauf jeweils genannt wurde.

Zur Berechnung wurden sämtliche Sinneinheiten des Meetings gezählt (= 100 %) und die erste Sinneinheit mit einer Lösungsbenennung in Prozenten angegeben. Wie erwartet zeigt sich, dass deutsche Gruppen relativ zu ihren Gesamtäußerungen signifikant mehr positive Interaktionen einbringen als Schweizer Gruppen. Gleichzeitig bringen die deutschen Gruppen wie erwartet relativ zu ihren Gesamtäußerungen signifikant mehr negative Interaktionen ein als Schweizer Gruppen. Wegen der geringen Anzahl der negativen Interaktionen, die auf den mangelnden „Realitätsdruck“ der Gruppen bei der Bearbeitung der Aufgabenstellung zurückgeführt werden kann, und der kleinen Stichprobe ist dieser Wert jedoch mit Vorsicht zu interpretieren.

Fazit

Deutsche agieren in Meetings offen und konfrontativ. Dies erlaubt eine klare (Führungs-)Struktur und Orientierung aufzubauen. Der Schweizer Interaktionsstil zielt demgegenüber auf den Zusammenhalt in der Gruppe und das Erarbeiten gemeinsamer Vorstellungen ab. Damit erreichen die Schweizer auf individueller Ebene die Vertretung ihrer eigenen Position und eine Entscheidungsbasis, die ihnen später ein autonomes Handeln erlaubt, während sich Deutsche von Beginn der Diskussion an stärker durchsetzen, um Klarheit über einen Arbeitsauftrag zu erlangen. Dabei ist typisch, dass in Schweizer Gruppen bei Problemlösungsprozessen lange keine konkreten Lösungen genannt werden. Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen von Jarren/Ohmer/Wassmer (2010) und Niehr/Böke (2000) in deutschen und Schweizer Parlamenten. Jarren/Ohmer/Wassmer (2010) beschreiben den Schweizer Stil wie folgt: „Man macht erst eine Auslegeordnung und begrüßt je-

de Meinung – erst dann werden Leitplanken gesetzt“. In den Teammeetings bei den Schweizer Studenten konnten parallele Beobachtungen im Kleinen gemacht werden. Zuerst wurde sich erkundigt, wo die anderen stehen und wie die Zusammenhänge sind. Im deutschen Parlament beobachten Jarren/Ohemer/Wassmer (2010): „Man höre nicht allen zu, sondern wolle vor allem die eigene Botschaft loswerden“. In den Teamdiskussionen findet sich dies u. a. in der frühzeitigen Lösungsäußerung wieder. Standpunkte werden in den deutschen Teams klar und auch konfrontativ vertreten, was sich durch die vermehrte verbale sowohl positive (z. B. zustimmen) als auch negative (z. B. tadeln) soziale Interaktion zeigt.

Deutsche verlassen sich weniger als die Schweizer Teams auf nonverbale Signale. Sie folgen der Norm, die Wahrheit sagen zu dürfen. Schweizer schwächen häufig ihre Aussagen ab, zum Beispiel sagen sie: „es könnte sein“ oder „würde es helfen“. So lassen sie dem Gegenüber einen Spielraum um sein Gesicht zu wahren und den Sachverhalt zu klären (Willmeroth/Hämmerli, 2009). Schweizer brauchen gute Zuhörer, die Deutsche in dem geforderten Ausmaß oft nicht sind. Die erwähnte Ausdrucksweise mag in den Ohren vieler Deutscher schwerfällig anmuten. Die langen Epiloge der Schweizer sind für die Deutschen hingegen eher langweilig. Bei den Deutschen kommt dies häufig als „um den Brei herumreden“ an. Deutsche benötigen Klarheit. Sie bevorzugen es, schnell zur Sache zu kommen und vertreten offen und direkt ihren Standpunkt.

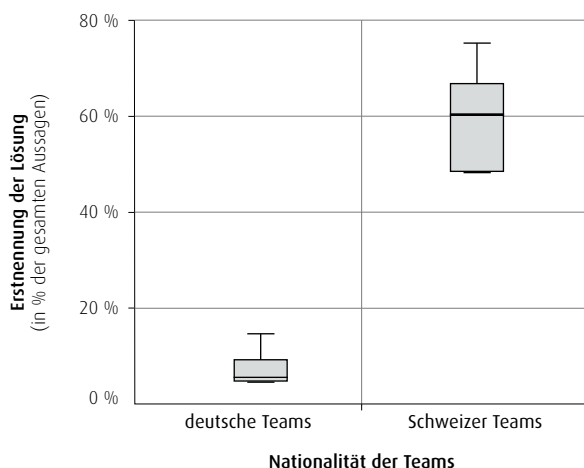
Konflikte sind vorprogrammiert

Hier steckt ein mögliches Konfliktpotenzial: Die Schweizer bilden ein gemeinsames Problemverständnis und leiten daraus ihr späteres Handeln ab. Demgegenüber sind die Deutschen versucht, wenn Äußerungen nicht eloquent und auf den Punkt vorgetragen werden, nicht richtig hinzuhören. In einer Befragung von Eser/Tov (2010) bemängeln die Deutschen in der Schweiz, dass sie von den Schweizern nicht richtig informiert werden. Dadurch fühlen sie sich ausgegrenzt. In der Erwartung, dass sich einer argumentativ durchsetzt und klare Anleitungen am Schluss vergibt, verpassen sie das Bild des Teams zu verinnerlichen, aus welchen sie die für ihre Arbeit benötigten Informationen selbst generieren könnten. Dies birgt die Gefahr, dass sie sich vom Gruppenprozess ausschließen und die Vorstellung des Teams nicht verinnerlichen können. Konflikte sind vorprogrammiert.

Sowohl Schweizer als auch Deutsche gilt es in gemischten Teams für die unterschiedlichen Herangehensweisen zu sensibilisieren, um Konflikte zu vermeiden.

Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher interkultureller Hintergründe, die nahelegen, welche Verhaltensweisen in Meetings angemessen sind, machen neben oft an einzelnen Mitarbeitern und Führungskräften ansetzenden interkulturellen Sensibilitäts-Trainings vor allem Teamentwicklungsmaßnahmen für interkulturell gemischte Teams notwendig (vgl. Kauffeld, 2012).

Abb. 2: Zeitpunkt der Erstnennung der Lösung in % aller Sinneinheiten im Sitzungsverlauf



Schweizer Teams:

¾ der Teammitglieder haben nach der Hälfte der Aussagen eine Lösung genannt.
T = ¼ der Teilnehmer hat später eine Lösung genannt.

Deutsche Teams:

¾ der Teammitglieder haben gleich zu Beginn der Meetings eine Lösung genannt.
T = ¼ der Teilnehmer hat später eine Lösung genannt.

Auf der organisationalen Ebene gilt es klare Führungsgrundsätze zu deklarieren und über Personalrotation das gegenseitige Kennenlernen und den Vertrauensaufbau zu fördern. Auswanderungswillige in Deutschland, denen Unterschiede zwischen Schweizern und Deutschen oft kaum bewusst sind, gilt es im Vorfeld zu erreichen und auf allfällige Differenzen vorzubereiten. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die Verantwortlichen mit den spezifischen Verhaltensmustern von Deutschen und Schweizern vertraut sind und diese kommunizieren können. Dafür ist es in der Forschung notwendig, monokulturelle Meetings in Schweizer und deutschen Organisationen zu analysieren. Darüber hinaus sollte beobachtet werden, wie sich die interkulturellen Unterschiede in Teams, die aus Schweizern und Deutschen zusammengesetzt sind, niederschlagen. Darauf aufbauend gilt es entsprechende Interventionskonzepte aufzubauen.



GABRIELA SUTER, M.SC.

Arbeits- & Organisationspsychologin,
Schwerpunkt Teamentwicklung und Safety
Management, Suter & Co Teamwork,
CH-Eglisau
e-mail: info@suter.com
www.suter.com



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

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

LITERATURVERZEICHNIS

- Eser, M./Tov, E. (2010):** Ähnlich und doch verschieden: Zum Verhältnis von deutschen und Schweizer Beschäftigten in Deutschschweizer Unternehmen und Institutionen. Tagung: Change trifft Teams - die Change-Tagung, Basel.
- Kauffeld, S. (2012):** Jammerspiralen in Organisationen: Ansteckung und Bearbeitung, Organisationsentwicklung, 31(3), 81-86.
- Jarren, O./Ohemer, F./Wassmer, C. (2010):** Konfliktbearbeitung in der Politik: Eine Sprachanalyse von Parlamentsdebatten in der Schweiz und Deutschland. In K. S. Roth (Hrsg.): Wahl der Wörter - Wahl der Waffen? Sprache und Politik in der Schweiz (S. 33-62). Bremen: Hempen.
- Kessler, A. (1990):** Qualität und Qualitäten der Schweizer Führungskultur. Die Unternehmung, 44 (5), 397-406.
- Koelsch, S. (2007):** A cardiac signature of emotionality. European Journal of Neuroscience, Vol. 26, 3328-3338.
- Kopper, E. (1993):** Swiss and Germans: Similarities and differences in work-related values, attitudes, and behavior. International Journal of Intercultural Relations, 17, 167-184.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2011):** Internationales Management (7., überarb. und aktualisierte Aufl.). München: Oldenbourg.
- Mathieu, J./Heffner, T./Goodwin, G./Salas, E./Cannon-Bowers, J. (2000):** The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. Journal of Applied Psychology, 85 (2), 273-283.
- Meinecke, A./Lehmann-Willenbrock, N., Meyers, R. A. & Kauffeld, S. (2011):** An examination of group problem-solving practices in German and U.S. student discussions. Paper presented at the Fifth Annual INGroup Conference, July 21-23, Minneapolis.
- Niehr, T./Böke, K. (2000):** Einwanderungsdiskurse: Vergleichende diskurslinguistische Studien: [Symposium mit dem Thema „Einwanderungsdiskurse im internationalen Vergleich“ in Hilden vom 18. - 20.2.1998]. Wiesbaden: Westdt. Verl. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bs/toc/314116206.pdf>.
- Parin, P./Parin-Matthey, G. (1978):** The Swiss and Southern German Lower-Middle Class: An Ethno-psychoanalytic Study. Journal of Psychological Anthropology, 1 (1), 101-119.
- Pekruhl, U. (2007):** Partizipatives Management in der Schweiz und Europa. Die Volkswirtschaft (4), 9-12.
- Reihl, B. (2009):** Der feine Unterschied: Ein Handbuch für Deutsche in der Schweiz. St. Gallen, Zürich: Midas-Management-Verl.
- Schroll-Machl, S. (2007):** Die Deutschen - wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben (3. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Willmeroth, S./Hämmerli, F. (2009):** Exgüsi: Ein Knigge für Deutsche und Schweizer zur Vermeidung grober Missverständnisse. Zürich: Orell Füssli.

SUMMARY

Research question: Are Germans and Swiss acting differently in meetings? Cultural differences in German-Swiss working teams can lead to conflicts which impair the effectiveness. This article is intended to promote the cooperation in multi-cultural teams.

Methodology: For the research problem solving meetings with German and Swiss Teams were simulated, recorded on video and quantitatively analysed.

Practical implications: German people need clarity and Swiss people good listeners. Therefore meetings should be well structured and provide room for expression to all participants.

Zuwanderung: Neue Herausforderungen für das Personalmarketing

Von Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab und Prof. Dr. Wolfgang Schäfer (Hochschule Pforzheim)

Der weltweite Wirtschaftsmotor stottert, doch der deutsche Arbeitskräftemarkt reagiert relativ gelassen. Der Fachkräftemangel ist weiter in aller Munde. Die Aktivierung der Arbeitskräftereserven, die sowohl bei Frauen als auch bei älteren und jungen Menschen noch vorhanden sind, wird genauso wenig wie die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ausreichen, um den zukünftigen Bedarf der deutschen Unternehmen an kompetenten Mitarbeitern abzudecken. Konsequenz: Deutschland ist auf die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte angewiesen (Alt/Weise/Becker, 2011, Fuchs/Söhnlein/Weber, 2011).

Die Wanderungsrealität blieb aber lange hinter den Erwartungen zurück. Bis 2007 konnte wenigstens noch ein Wanderungsüberschuss registriert werden. Alarmierend war da allerdings schon die Tatsache, dass mehr Deutsche – oft Fachkräfte – die Heimat verließen als aus dem Ausland zurückkamen. Die Situation verschärfte sich 2008/09. Die Zahl der Auswanderer überstieg die der Einwanderer. 2010 brachte eine Trendwende. Der Wanderungssaldo fiel mit +128.000 Menschen deutlich positiv aus. 2011 brachte eine weitere Steigerung: +279.000 (Statistisches Bundesamt, 2012). Die Bundesrepublik hat davon profitiert, dass sie in der EU den Status des „leicht verschnupften“ wirtschaftlichen Schwergewichts unter zahlreichen „schwer kranken“ Nationen eingenommen hat. Ob dies so bleibt, ist fraglich.

Chance und Herausforderung zugleich

Gerade junge Spanier und Griechen haben sich viel häufiger als zuvor auf den Weg gemacht, um an Rhein und Ruhr beruflich Fuß zu fassen. 23.779 Griechen (90 % mehr als im Vorjahr) zog es 2011 zu uns. 20.672 (+ 52 %) Spanier wanderten im gleichen Zeitraum zu. Fehlende Perspektiven haben gerade spanische Hochschulabsolventen motiviert, ihre Koffer zu packen und den deutschen Lockrufen zu folgen. Auch Italiener (30.152, +23 %) haben sich häufiger nördlich der Alpen angesiedelt. Die Länder, aus denen absolut die meisten Zuwanderer stammten, liegen östlich von Deutschland: Viele Polen (163.412, +42 %), Rumänen (94.706, +28 %), Bulgaren (51.319, +31 %) und Ungarn (41.134, +41 %) haben ihren Wohnsitz in die Bundesrepublik verlegt (Statistisches Bundesamt, 2012).

Es liegt an den deutschen Unternehmen, die krisenbedingte Wanderung zu nutzen, um den Fachkräftemangel abzumildern. Klar muss aber sein, dass dieser Sondereffekt nicht ausreichen wird, um auf längere Sicht den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern abzudecken. Die durch die Krise angestoßenen Zuzüge sind weder ein Garant dafür, dass diese neuen Arbeitskräfte in Deutschland bleiben werden, noch dafür, dass auch mittel- bis langfristig der angestrebte Wanderungsüberschuss erreicht werden kann. Daher sind Anstrengungen erforderlich, um diejenigen durch Integrationsmaßnahmen zum dauerhaften Bleiben zu bewegen, die jetzt den Weg nach Deutschland gefunden haben und weiter finden.

Bereitschaft, in Deutschland zu arbeiten, hat zugenommen

Die skizzierte Zunahme der Zuwanderung überrascht nicht, betrachtet man die Ergebnisse der europaweiten Onlinebefragung unter Studierenden, die das Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim seit 2009 durchführt und an der bislang 4.945 Personen teilgenommen haben. Die Bereitschaft, für einen längeren Zeitraum in Deutschland beruflich tätig zu sein, ist unter den Studierenden in Süd- und Osteuropa am größten (siehe Abb. 1).

Auffällig ist, dass die Bereitschaft der europäischen Studierenden, für längere Zeit in Deutschland zu arbeiten, im Verlauf der letzten Jahre zugenommen hat (2009/10: 4,13, 2012: 4,43).

Die angehenden Ingenieure (4,54), die von 2009 bis 2012 befragt wurden, waren an einer längeren Berufstätigkeit in Deutschland stärker interessiert als die Wirtschaftswissenschaftler (4,32). Die Bereitschaft der Naturwissenschaftler (4,15) und Geisteswissenschaftler (4,16) war etwas geringer.

Die Befragten mit Deutschkenntnissen waren insgesamt deutlich eher bereit (4,39), in Deutschland einer Beschäftigung nachzugehen, als diejenigen, die die deutsche Sprache nicht beherrschten (4,04). Bei der genaueren Analyse ist aufgefallen, dass gerade bei den jungen Spaniern (5,68/4,86), Griechen (5,28/4,33) und Franzosen (4,74/3,36) diejenigen über eine viel größere Bereitschaft verfügten, länger in Deutschland zu arbeiten, die Deutsch sprachen. Überraschend war folgendes Ergebnis: Für die Österreicher (3,94) und Luxemburger (3,50) sowie die Deutsch sprechenden Schweizer (3,31) und Nieder-

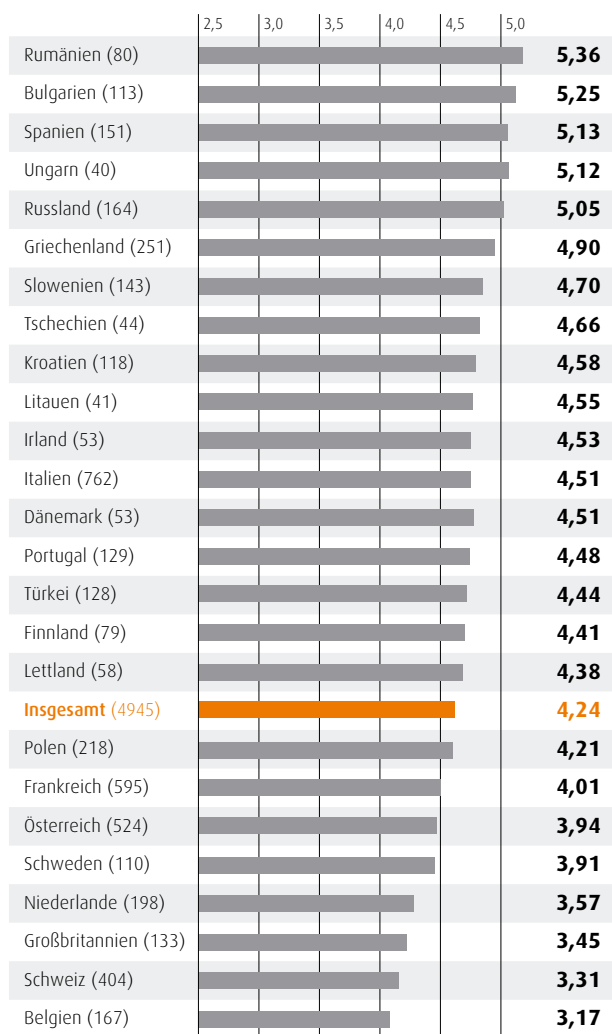
ABSTRACT

Forschungsfrage: Die deutschen Unternehmen sind auf qualifizierte Zuwanderer angewiesen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Für das Personalmarketing stellen sich die Fragen, ob Deutschland als attraktives Beschäftigungsland angesehen wird, welche Aspekte die Attraktivität eines Arbeitgebers ausmachen und ob es landesspezifische Besonderheiten gibt.

Methodik: Seit 2009 wurden jährlich insgesamt 4.945 Studierende verschiedener Fachrichtungen online befragt.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse ermöglichen es Unternehmen, ihre Personalmarketingaktivitäten zielgruppengerecht auszugestalten.

Abb. 1: Bereitschaft der Befragten, für einen längeren Zeitraum in Deutschland zu arbeiten *



Skalierung: 1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch (N = 4.945)

* Mittelwerte der Gesamtstichprobe: 56,0 % der Befragten waren Frauen. 29,2 % studierten Wirtschaftswissenschaften, 17,0 % Ingenieurwissenschaften, 14,4 % Naturwissenschaften, 21,8 % Geisteswissenschaften, 17,6 % andere Studienrichtungen. 58,5 % der durchschnittlich 22,9 Jahre alten Befragten waren zwischen 21 und 25 Jahre alt. Jünger waren 23,8 %.

Quelle: Eigene Darstellung.

länder (3,83) betrug der arithmetische Mittelwert 3,69, der somit klar unter dem Wert für die Gesamtstichprobe lag. Dieses Ergebnis bei Befragten, die regelmäßig mit der deutschen Sprache aufgewachsen waren, kontrastiert mit dem deutlich höheren Mittelwert von 4,84 für die Deutsch sprechenden Untersuchungsteilnehmer aus den anderen Ländern. Anders ausgedrückt: Die Bereitschaft, in Deutschland berufstätig zu sein, war bei der Gruppe, die Deutsch als Fremdsprache erlernt hat, um einiges größer, als bei der, die sich diese Sprache von klein auf angeeignet hat.

Bei der Untersuchung, inwieweit sich Männer und Frauen hinsichtlich ihrer Bereitschaft unterschieden, für einen längeren Zeitraum in Deutschland zu arbeiten, fiel auf, dass die Frauen (4,20) ein leicht geringeres Interesse als Männer (4,29) hatten. Während sich allerdings bulgarische (5,52/4,92), russische (5,15/4,70) und rumänische (5,42/5,25) Frauen auswanderungswilliger als Männer zeigten, sah dies in Griechenland (4,77/5,12), Italien (4,39/4,63) und Portugal (4,29/4,60) umgekehrt aus. In drei Ländern, aus denen relativ wenig Zuwanderer nach Deutschland kommen, waren die Männer viel eher als die Frauen zu diesem Schritt bereit: Schweden (4,59/3,36), Niederlande (4,05/3,24) und Großbritannien (3,86/3,02). Diese geschlechtsspezifischen Unterschiede können als Hinweis dafür angesehen werden, dass die Rahmenbedingungen und die kulturellen Besonderheiten in den Heimatländern einen Einfluss auf die Mobilität von Männern und Frauen haben könnten.

Personen, die schon einmal in Deutschland gewesen waren (71,2 % der Befragten), zeigten generell ein größeres Interesse an einer Erwerbstätigkeit in der Bundesrepublik (4,30/4,10). Lässt man die Aussagen der Befragten aus Österreich, der Schweiz, Luxemburg und den Niederlanden außen vor, die sich weniger für eine Beschäftigung in Deutschland interessierten, so ergibt sich ein signifikant höherer Mittelwert von 4,60. Persönliche Erfahrungen wirken sich positiv auf die Bereitschaft aus, später in Deutschland zu arbeiten.

Die Befragten, die hier bereits tätig waren oder ein Praktikum absolviert hatten, verfügten über eine höhere Bereitschaft (4,95), ebenso wie diejenigen Personen, die in Deutschland studiert (4,94) oder an einem Austauschprogramm (4,88) teilgenommen hatten.

Zuwanderung kein Selbstläufer: Konkurrenz vorhanden

Diejenigen Europäer, die darüber nachdenken auszuwandern, landen nicht zwingend in Deutschland, dessen Attraktivität auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 7 (sehr hoch) durchschnittlich mit 5,39 eingestuft wurde. Großbritannien (5,54) und die USA (5,47) standen höher im Kurs, die Schweiz lag fast auf gleicher Höhe (5,35). Dahinter folgten Kanada (5,20), Schweden (5,11) und Norwegen (4,82). Analysiert man genauer die Angaben der Studierenden aus den Ländern, aus denen zuletzt vermehrt Personen nach Deutschland eingewandert sind, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Bei den Rumänen, Spaniern, Griechen und Bulgaren war Deutschland als Beschäftigungsland signifikant attraktiver als Großbritannien und die anderen Konkurrenten. Die Studierenden, die aus Polen stammten, reizten die Schweiz, USA und Großbritannien deutlich mehr als die Bundesrepublik. Großbritannien und die USA haben bei den Studierenden aller Fachrichtungen eine Spitzenposition eingenommen. Deutschland hat bei angehenden Ökonomen (5,43) und Ingenieuren (5,48) etwas besser abgeschnitten als in der Gesamtstichprobe. Die Schweiz genoss bei den Wirtschaftswissenschaftlern (5,56) ein etwas höheres Ansehen.

Beim Wettbewerb um gute Fachkräfte ist nicht nur die Konkurrenz unter den Ländern, die an Zuwanderung interessiert sind, zu beachten. Auch die Heimatländer der vermeintlichen

Emigranten werden infolge des eigenen demografischen Wandels nicht tatenlos zusehen, wie es ihre Talente ins Ausland zieht. Die Anzahl der Auswanderer aus osteuropäischen Staaten dürfte daher deutlich zurückgehen. Erfolg versprechende Alternativen sind gefragt. Diese könnten z. B. in Nordafrika oder auch im Nahen Osten zu finden sein (Walter, 2011).

Wie Deutschland wahrgenommen wird

Das beschriebene Szenario lässt erkennen, dass die deutschen Firmen erhebliche Anstrengungen unternehmen werden müssen, um ihren Fachkräftebedarf national und international abdecken zu können. An einer Präsenz auf dem internationalen Arbeitsmarkt wird für viele Arbeitgeber kein Weg mehr vorbeiführen (Beechler/Woodward, 2009). Ihnen muss dabei bewusst sein, dass 76,2 % der in dieser Studie Befragten die allgemeine Anziehungskraft eines Landes als wichtig für die Beurteilung der Attraktivität einschätzten, dort zu arbeiten. Für die deutschen Arbeitgeber, die im Ausland rekrutieren wollen, bedeutet dies, dass sie zunächst einmal wissen müssen, welche Aspekte die Attraktivität eines Landes beeinflussen und wie Deutschland in dieser Hinsicht wahrgenommen wird. Die Abbildung 2 hilft hier weiter und zeigt auf, dass es insbesondere auf die hier lebenden Menschen und die Arbeitsbedingungen ankommt. Bei einigen Attraktivitätsdeterminanten gab es geschlechtsspezifische Unterschiede. Frauen

Abb. 2: Determinanten der allgemeinen Attraktivität eines Landes und Einschätzung Deutschlands durch europäische Studierende

Attraktivitätsdeterminanten eines Landes	Bedeutung aus Sicht						Attraktivität Deutschlands
	Alle Befragten	Bulgaren (n = 112)	Griechen (n = 251)	Polen (n = 217)	Rumänen (n = 79)	Spanier (n = 149)	
Menschen	6,19	6,21	6,33	6,30	6,38	6,09	4,83
Arbeitsbedingungen	5,97	6,30	6,42	6,23	6,57	5,99	5,47
Sicherheit	5,87	6,09	6,14	5,90	6,15	5,63	5,81
Offenheit gegenüber anderen Kulturen	5,78	5,86	5,93	5,75	6,06	5,76	4,86
Kulturelle und Freizeitmöglichkeiten	5,78	5,68	5,86	5,62	5,91	5,71	5,25
Gute Verkehrsanbindungen	5,78	5,79	6,02	5,80	6,14	5,72	5,79
Allgemeine Infrastruktur	5,53	5,69	5,60	5,57	5,90	5,53	5,89
Wohnsituation	5,51	5,62	5,69	5,71	5,99	5,41	5,44
Landschaft	5,50	5,35	5,63	5,17	5,57	5,30	4,98
Integrationsaktivitäten für Ausländer	5,25	5,73	5,47	5,18	6,20	5,41	4,92
Klima	4,85	5,03	5,04	4,86	4,96	4,95	4,39
Essgewohnheiten	4,76	4,31	4,65	4,38	4,82	4,99	4,44
Entfernung zur Heimat	3,97	4,78	4,40	4,27	4,53	4,10	5,38

Skalierung: Bedeutung: 1 = völlig unwichtig, 7 = sehr wichtig; Einschätzung Attraktivität: 1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch (N = 4.909 bzw. 4.839)

Quelle: Eigene Darstellung.

legten einen höheren Wert auf die Sicherheit (6,01/5,68), die Offenheit gegenüber anderen Kulturen (5,93/5,60), die Integrationsaktivitäten (5,40/5,05), das Klima (5,00/4,65) oder die Entfernung zur Heimat (4,17/3,72). Einzig hinsichtlich der allgemeinen Infrastruktur hatten Frauen niedrigere Erwartungen als Männer (5,51/5,56). Für angehende Ingenieure waren die Arbeitsbedingungen der wichtigste Attraktivitätsfaktor (6,18); für Ökonomen lag der entsprechende Mittelwert bei 5,95 und damit deutlich niedriger als der höchste Vergleichswert, der sich auf die Bedeutung der Menschen (6,19) bezog.

Stellt man die Bedeutung der Attraktivitätsdeterminanten der entsprechenden Einschätzung Deutschlands durch die jungen Europäer gegenüber, wird deutlich, dass die Bundesrepublik bei potenziellen Emigranten keine Imagevorteile hinsichtlich der Aspekte besitzt, die die Attraktivität eines Landes am intensivsten beeinflussen. Die in Deutschland lebenden Menschen können nicht als Attraktor dienen, auch nicht die Offenheit gegenüber anderen Kulturen oder die Bemühungen zur Integration von Ausländern. Relative Stärken Deutschlands sind die Arbeitsbedingungen und die wahrgenommene Sicherheit. Interessant ist, dass diejenigen Befragten, die bereits einmal in der Bundesrepublik waren, die Arbeitsbedingungen etwas schlechter einstufen als die, die noch nicht vor Ort waren (5,42/5,60).

Vor dem Hintergrund all dieser Erkenntnisse ist das Modell der Determinanten der Arbeitgeberattraktivität (Schwaab, 2008) zu erweitern. Neben dem Branchen-, Unternehmens-, Produkt-, Standort- und/oder Arbeitgeberimage gilt es zusätzlich das Ansehen eines Beschäftigungslandes zu berücksichtigen. Schreckt dieses Image eher ab oder zieht es Arbeitskräfte zumindest nicht an, dann müssen sich dort angesiedelte Firmen besonders ins Zeug legen, um den Imagenachteil zu kompensieren.

International rekrutierende Unternehmen müssen sich also einer ganzen Reihe attraktivitätsrelevanter Faktoren bewusst sein, bevor sie firmenspezifische Akzente setzen können (Moser/Zempel, 2006). Will ein Unternehmen im Ausland Personalmarketingmaßnahmen ergreifen, um die relevante Zielgruppe auf sich aufmerksam zu machen, muss es unbedingt seine Ausgangssituation kennen. Hier stellt sich auch die Frage, inwieweit bei den Attraktivitätsdeterminanten landesspezifische Besonderheiten zu beachten sind. Bezogen auf die Länder, aus denen zuletzt die meisten Menschen nach Deutschland eingewandert sind, zeigte sich in der Studie (vgl. Abb. 2), dass für Spanier und Polen die Menschen der wichtigste Attraktor waren. Die Bulgaren, Griechen und Rumänen legten am meisten Wert auf die Arbeitsbedingungen. Die Integrationsaktivitäten für Ausländer und die Entfernung des Beschäftigungsorts zur Heimat waren den befragten Studierenden aus Rumänien und Bulgarien im Vergleich zu anderen Befragten besonders wichtig. Die genannten Aspekte sollten von Unternehmen in den jeweiligen Ländern bei ihren Personalmarketingaktivitäten be-

rücksichtigt werden, um die relevanten Hochschulabsolventen gezielt anzusprechen.

Wie wird Deutschland nun hinsichtlich der unterschiedlichen Gesichtspunkte eingeschätzt? Die wichtigste Determinante der Attraktivität eines Landes, die dort lebenden Menschen, wurde von den Griechen und Polen vergleichsweise niedrig eingestuft. Rumänen und Spanier schätzten die Deutschen (auch im Vergleich zu anderen Europäern) und deren Offenheit gegenüber anderen Kulturen etwas höher ein. Doch in Relation zu anderen Attraktivitätsfaktoren stellt die Bevölkerung mit Sicherheit keinen Aspekt dar, der Ausländer nach Deutschland locken würde. Einig waren sich die Befragten aus den Zuwandererstaaten, dass die Arbeitsbedingungen in der Bundesrepublik besonders reizvoll sind. Die Polen schätzten vor allem auch die Nähe des Nachbarlandes und die guten Verkehrsanbindungen.

Für die Unternehmen bedeuten diese Erkenntnisse, dass sie ihre Kommunikationsstrategie in doppelter Hinsicht länderspezifisch ausgestalten müssen. Sie haben zum einen darauf zu achten, dass sie die Attraktivitätsdimensionen ansprechen, die für die Zielgruppe des jeweiligen Landes von Bedeutung sind. Zum anderen müssen sie aber auch in ihre Überlegungen mit aufnehmen, wie diese Personen Deutschland bislang wahrnehmen. So kann entweder auf den existierenden Stärken aufgebaut oder aber versucht werden, mit landesspezifischer Werbung gegen vorhandene Imagedefizite anzugehen. Sinnvoll wäre eine firmenübergreifende, koordinierte Vorgehensweise. Denn ein einzelner Arbeitgeber wird kaum den Aufwand betreiben können, der für eine imageprägende Werbekampagne notwendig ist.

Determinanten der Arbeitgeberattraktivität

Die Gesichtspunkte, die letztlich die Attraktivität eines spezifischen Arbeitgebers ausmachen (vgl. hierzu auch Trost, 2009), zeigt die Abbildung 3. Es wird deutlich, dass das wahrgenommene Betriebsklima und damit die Art und Weise der Zusammenarbeit die mit Abstand wichtigste Determinante für die Anziehungskraft eines Unternehmens darstellt. Diese Erkenntnis passt zu dem anderen Ergebnis dieser Studie, wonach die Einwohner und deren Verhalten wesentlich die Attraktivität eines Landes ausmachen. Auf den Punkt gebracht: Die Deutschen haben nicht nur auf die Attraktivität Deutschlands als Beschäftigungsort einen großen Einfluss, sondern auch auf die Attraktivität der deutschen Unternehmen als Arbeitgeber.

Bemerkenswert ist, dass die Einschätzungen der Befragten über die Dauer der Studie weitgehend stabil waren. Die Bedeutung interessanter Tätigkeiten, aber auch der Karrierechancen und der Vergütung sind nahezu unverändert geblieben. Es fällt auf, dass Aspekte wie die Work-Life-Balance oder die Arbeitszeitregelungen in ihrer Bedeutung seit 2010 etwas abgenommen haben. Man könnte daraus den vorsichtigen Schluss ziehen, dass in wirtschaftlich unsicheren Zeiten die

Abb. 3: Einschätzung der Dimensionen, die die Arbeitgeberattraktivität bestimmen, durch europäische Studierende

Attraktivitätsdeterminanten eines Arbeitgebers	Alle Befragten	Frauen (n = 2.717)	Männer (n = 2.131)	Bulgaren (n = 111)	Griechen (n = 245)	Polen (n = 217)	Rumänen (n = 77)	Spanier (n = 146)
Betriebsklima	6,44	6,52	6,35	6,43	6,50	6,37	6,74	6,27
Interessante Tätigkeit	6,15	6,21	6,09	6,05	6,17	6,12	6,20	5,92
Karrierechancen	6,13	6,15	6,10	6,27	6,28	6,16	6,32	6,09
Vergütung	6,11	6,14	6,07	6,42	6,41	6,40	6,48	6,03
Work-Life-Balance	5,98	6,10	5,83	6,14	6,33	5,86	6,23	5,94
Arbeitsplatzsicherheit	5,91	6,04	5,74	6,11	6,19	5,71	6,36	5,82
Weiterbildungsmöglichkeiten	5,80	5,87	5,71	5,91	5,91	5,99	6,12	5,82
Betriebliche Sozialleistungen	5,77	5,89	5,63	5,99	5,84	5,53	6,13	5,74
Managementqualität	5,67	5,74	5,59	5,86	5,56	5,69	6,14	5,49
Verantwortungsvolle Tätigkeit	5,59	5,67	5,49	5,72	5,54	5,58	5,75	5,42
Führungsstil	5,49	5,51	5,46	5,47	5,20	5,39	5,99	5,30
Arbeitszeit	5,48	5,65	5,28	5,72	5,84	5,44	5,95	5,56
Internationale Ausrichtung	5,44	5,57	5,27	5,61	5,49	5,29	5,77	5,67
Einkommensbesteuerung	5,28	5,36	5,18	5,75	5,59	5,40	5,81	5,39
Unternehmensimage	5,19	5,31	5,05	5,49	5,12	5,38	5,36	5,00

Skalierung: 1 = völlig unwichtig, 7 = sehr wichtig (N= 4.945)

Quelle: Eigene Darstellung.

eigentliche Tätigkeit und die damit verbundenen beruflichen Perspektiven gegenüber den Rahmenbedingungen der Arbeit im Vordergrund stehen. Diese Aussage ist im Hinblick auf Frauen allerdings zu relativieren, denn sie schätzten einige Attraktivitätsdimensionen signifikant höher ein als Männer. Am größten war der Unterschied bei der Dimension Arbeitszeit. Auch die Arbeitsplatzsicherheit, die Work-Life-Balance und die internationale Ausrichtung des Unternehmens waren Frauen wichtiger. Die insgesamt bedeutendste Attraktivitätsdeterminante, das Betriebsklima, war für die Frauen noch etwas wichtiger als für die Männer. Für Unternehmen empfiehlt es sich aufgrund der Befragungsergebnisse, bei ihrem Personalmarketing allgemein Themen in den Vordergrund zu stellen, die einen Rückschluss auf die Zusammenarbeit und die Unternehmenskultur zulassen. Auch auf die spezifischen Merkmale der angebotenen Tätigkeiten, die beruflichen Perspektiven und Vergütungsaspekte sollten sie eingehen. So können sie gezielt die Gesichtspunkte ansprechen, die von den potenziellen Bewerbern vorrangig beachtet werden.

Zielgruppen- und landesspezifisches Personalmarketing

Die richtige strategische Ausrichtung des Personalmarketings ist wichtig, aber noch lange nicht ausreichend. Gerade international agierende Unternehmen müssen darauf achten, dass auch die operative Seite der Rekrutierung professionell aus-

gestaltet wird. Konkret bedeutet dies, dass zielgruppen- und landesspezifische Wege der Personalbeschaffung eingeschlagen werden müssen. In den verschiedenen Ländern sind dazu die attraktivitätsprägenden Faktoren zu identifizieren und die interessierenden Gruppen ganz gezielt anzusprechen.

Um sich auf die relevanten Erwartungen der Bewerber aus unterschiedlichen Kulturkreisen gezielt einstellen zu können, ist es angebracht, deren Einschätzungen genauer zu analysieren. Mit Blick auf die europäischen Länder, aus denen zuletzt viele Zuwanderer kamen, ergibt sich, dass es hier Gemeinsamkeiten, aber durchaus auch divergierende Sichtweisen hinsichtlich der Anziehungskraft eines Unternehmens gab. Das Betriebsklima hatte im Ländervergleich durchweg eine sehr große Bedeutung, sollte also im Personalmarketing entsprechend herausgestellt werden. Nur die Polen stufen eine Attraktivitätsdeterminante noch wichtiger ein: die Vergütung. Deren Relevanz war aber auch bei den Bulgaren, Griechen und Rumänen deutlich größer als bei der Gesamtgruppe der Befragten. Die Spanier stufen diesen Aspekt etwas niedriger, aber immer noch wichtig ein.

Konsequenz für deutsche Arbeitgeber, die in den genannten Ländern rekrutieren: In der Kommunikation nicht nur das Betriebsklima betonen, sondern auch auf die Bezahlung abheben, die von den Studierenden wichtiger eingeschätzt wurde als die Karrierechancen und die auszuübenden Tätigkeiten.

Die Griechen und Rumänen legten einen gesteigerten Wert auf eine Work-Life-Balance. Während die Polen die Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit niedriger einstufen, war dies den Rumänen, Griechen und auch Bulgaren besonders wichtig. Die Rumänen, die insgesamt die Bedeutung der verschiedenen Attraktivitätsdimensionen etwas höher einschätzten, achteten auch relativ stark auf die Managementqualität, den Führungsstil, die betrieblichen Sozialleistungen, die Arbeitszeitregelungen und die Einkommensbesteuerung.

Beim Erstellen einer Strategie zur Rekrutierung im Ausland sind seitens der deutschen Unternehmen auch die komparativen Vorteile gegenüber den Konkurrenten herauszustellen, die aufgrund der Attraktivität ihres Landes ebenfalls aussichtsreich um die Gunst von Nachwuchskräften buhlen. Gerade gegenüber Arbeitgebern aus Großbritannien, der Schweiz oder Nordamerika gilt es entscheidend zu punkten.

„Zuwanderer“ langfristig integrieren und binden

Arbeitgeber sollten nicht nur kurzfristig an das richtige Ankommen und die Integration der neuen Mitarbeiter denken, sondern von Anfang an auch deren längerfristige Bindung im Auge behalten (Huf, 2012). Die Praxis zeigt nämlich, dass Migranten immer häufiger nur noch für eine begrenzte Zeit in einem Land bleiben und dieses dann wieder verlassen. Die Integration der zugezogenen Fachkräfte muss – aus Sicht des unternehmerischen Personalmanagements – zum Ziel haben, dass die neuen Mitarbeiter sich in ihrem neuen betrieblichen und gesellschaftlichen Umfeld zurechtfinden, damit sie im Beruf die erwartete Leistung bringen können. Es geht dabei nicht darum, dass die Mitarbeiter die Landeskultur komplett übernehmen oder gar übergestülpt bekommen. Die Unternehmen sind stattdessen gefordert, sich kulturell zu öffnen.

Pioniere werden belohnt

Bestehende Trampelpfade nutzen (Walter, 2011) und neue Wege gezielt ausbauen – so lauten Erfolg versprechende Strategien bei der Rekrutierung internationaler Fachkräfte. Unternehmen sind gut beraten, bei der Personalbeschaffung auf existierende Kontakte zu setzen und frühere Migranten einzubinden. Diese können bei der Ansprache potenzieller Bewerber wertvoll sein, aber auch bei deren späterer Integration in die neue Umgebung. Die Firmen, die Offenheit und Integrationsstärke beweisen, erlangen an dieser Stelle einen Vertrauensbonus und einen Wettbewerbsvorsprung, der ihnen bei der Beschaffung der Leistungsträger von morgen weiterhilft. Wer es also jetzt schafft, die jungen Spanier oder Griechen nach Deutschland zu lotsen und ihnen hier dabei hilft, sich wohlfühlen und vielleicht sogar Wurzeln zu schlagen, der wird auf Dauer nicht nur motivierte Arbeitskräfte in seinen Reihen wissen. Es stehen dann auch Rekrutierungskanäle zur Verfügung, die heute noch wenig genutzt werden.



PROF. DR. MARKUS-OLIVER SCHWAAB
Human Resources Competence Center,
Hochschule Pforzheim
e-mail: markus-oliver.schwaab@hs-
pforzheim.de
www.hs-pforzheim.de



PROF. DR. WOLFGANG SCHÄFER
Human Resources Competence Center,
Hochschule Pforzheim
e-mail: wolfgang.schaefer@hs-pforzheim.de
www.hs-pforzheim.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Alt, H./Weise, F.-J./Becker, R. (2011): Fachkräfte für Deutschland – Gemeinsam meistern wir die Herausforderung, in: Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, S. 3.
- Beechler, S./Woodward, I. C. (2009): The global “war for talent”, in: Journal of International Management, Jg. 15, Heft 3, S. 273-285.
- Fuchs, J./Söhnlein, D./Weber, B. (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. IAB-Kurzbericht Nr. 16, August 2011.
- Huf, S. (2012): Fluktuation und Retention – Mitarbeiter im Unternehmen halten, in: PERSONALquarterly, Jg. 64, Heft 4, S. 46-49.
- Moser, K./Zempel, J. (2006): Personalmarketing, in: H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl., S. 69-96, Göttingen.
- Schwaab, M.-O. (2008): Die Bedeutung der sozialen Verantwortung für die Arbeitgeberattraktivität, in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 16, Heft 11, S. 199-204.
- Statistisches Bundesamt (2012): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Vorläufige Wanderungsergebnisse, 2011.
- Trost, A. (2009): Employer Branding, in: A. Trost (Hrsg.), Employer Branding – Arbeitgeber positionieren und präsentieren, S. 13-77, Köln.
- Walter, N. (2011): Rettung für die Zukunft, in: Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, Jg. 20, Heft 1, S. 6-8.

SUMMARY

Research question: German companies depend on immigration to face the shortage of skilled professionals. For their recruitment strategy, they need to know if Germany is perceived as an attractive country to work and which aspects are important for the attractiveness of an employer. Are there differences within Europe?

Methodology: Since 2009 4.945 European students of different fields of studies have been questioned online.

Practical implications: The findings give companies the opportunity to design their personnel marketing according to the specific requirements of European target groups.

Von wegen „Fachkräftemangel“: Beobachtungen in der stationären Altenpflege

Von **Dr. Irma Rybnikova** (Technische Universität Chemnitz) und **Juliane Fröbe**

Nahezu gebetsmühlenartig wird der Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft beteuert. Einer der Bereiche, der besonders stark von dem Fachkräftemangel in Mitleidenschaft gezogen zu sein scheint, ist der Pflegebereich. Nicht ohne Grund werden hier breitflächige politische und wirtschaftliche Maßnahmen beschlossen. So erklärte das Bundesministerium für Gesundheit das Jahr 2011 zum Jahr der Pflege, es sollte eine Pflegereform auch mit Maßnahmen gegen den Personalmangel verabschiedet werden (Gaier, 2011). Die entlassenen Schlecker-Mitarbeiterinnen sollen ebenfalls zu Altenpflegerinnen umgeschult werden, um dem Fachkräftemangel Abhilfe zu verschaffen. Doch wie ist die gegenwärtige Personalsituation in den Altenpflegeeinrichtungen? Oder wie erleben Vertreter der Pflegeinstitutionen den Fachkräftemangel? Nach wie vor mangelt es an den empirischen Studien, die sich dieser Fragen annehmen.

Mithilfe einer explorativen empirischen Untersuchung in sieben Altenpflegeheimen in Sachsen befassen wir uns vor dem Hintergrund der Ressourcenabhängigkeitstheorie mit der Frage, welche Bedeutung der Ressource Personal seitens der Heimleitung zugeschrieben wird und wie akut der Fachkräftemangel empfunden wird. Zudem wollen wir beleuchten, welche Maßnahmen in Bezug auf die Ressource Personal in den Altenpflegeheimen ergriffen werden.

Erwartete Entwicklungen in der Altenpflege

Die aktuelle Personalsituation in der Altenpflege scheint besorgniserregend zu sein. Die Arbeitgebervertreter der Branche scheuen nicht vor aufgeladenen Metaphern zurück, um den Zustand zu beschreiben, der eintreten wird, sofern keine Maßnahmen dagegen ergriffen werden. So bezeichnet Thomas Greiner, der Vorsitzende des Arbeitgeberverbands Pflege, den zukünftigen Zustand als „Pflegenotstand“ und den Arbeitsmarkt als „leer gefegt“, sowohl für Fachkräfte als auch für Hilfskräfte in der Altenpflege (Gaier, 2011).

Laut Bernd Meuer, dem Präsidenten des Bundesverbands privater Anbieter e.V., herrscht bereits ein flächendeckender Pflegekräftemangel, sodass der Verband, der etwa 200.000 Beschäftigte zählt, sofort 10.000 Pflegemitarbeiter einstellen könne (Hommel, 2010).

Einen zukünftigen Personalmangel suggerieren aber auch die zahlreichen Prognosen und statistisch basierte Zukunftsszenarien zum Pflegebedarf in Deutschland. Alle Berechnungen stimmen darin überein, dass die Zahl der potenziell Pflegebedürftigen, worunter die 60-Jährigen und die älteren Personen gezählt werden, in den nächsten 20 Jahren steigen wird. Da die Zahl der Pflegekräfte nicht entsprechend wächst, wird der Fachkräftemangel in der Pflege als unvermeidlich angenommen.

Ab wann akuter Pflegekräftemangel zu erwarten ist, darüber sind sich die Prognostiker jedoch nicht einig. So kommt es nach dem Szenario der „sinkenden Pflegequoten“ ab dem Jahr 2021 zu einem Personalmangel in der Pflege, während dem Status-Quo-Szenario zufolge etwa ab 2018 ein Personalmangel eintreten soll (Afentakis/Maier, 2010). Buestrich und Kollegen gingen in ihren Prognosen bereits für das Jahr 2010 von einem Mehrbedarf an Pflegekräften in einer Höhe von 80.000 Mitarbeitern aus, im Jahr 2040 erwarten die Autoren einen zusätzlichen Bedarf von 170.000 Pflegekräften (Buestrich/Finke-Oltmann/Wohlfahrt, 2008).

Den Berechnungen des statistischen Bundesamts zufolge existiert bereits seit 2005 ein Fachkräftebedarf, jedoch nicht in quantitativer, sondern in qualitativer Hinsicht, weil statt ausgebildetem Pflegepersonal fachfremde oder ungelernete Pflegekräfte eingesetzt werden (Afentakis/Maier, 2010).

2009 zählte man 2,34 Mio. Pflegebedürftige in Deutschland (Pflegestatistik, 2009:5), dabei zeichnete sich z. B. Sachsen dadurch aus, dass es hier relativ viele Pflegebedürftige im hohen Alter gab: Rund 38 % aller Pflegebedürftigen in Sachsen waren 85 Jahre oder älter (ebd.). Während 69 % dieser pflegebedürftigen Personen zu Hause versorgt wurden, lebten 31 %, 717.000 Menschen, in vollstationären Altenpflegeeinrichtungen (Pflegestatistik, 2009:11). Im Jahr 2009 wurden in Deutschland insgesamt 11.600 voll- und teilstationäre Pflegeheime gezählt. Die Mehrzahl der Pflegeheime befand sich in gemeinnütziger Trägerschaft, 40 % betrug der Anteil an privaten Pflegeheimen und 5 % der Pflegeheime befanden sich in der öffentlichen Hand (Pflegestatistik, 2009:15). Im Jahr 2009 wurden in den Pflegeheimen 621.000 Mitarbeiter beschäftigt (Pflegestatistik, 2009:15).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie stark ist der Fachkräftemangel im Bereich stationärer Altenpflege ausgeprägt und welche Maßnahmen werden dagegen unternommen?

Methodik: Die vorliegende Studie beruht auf problemzentrierten Experteninterviews mit den Entscheidungsträgern in sieben stationären Heimen in Sachsen.

Praktische Implikationen: Es werden konkrete Maßnahmen diskutiert, wie Altenpflegeeinrichtungen die vermeintliche oder die tatsächliche Abhängigkeit in Bezug auf die Fachkräftressourcen reduzieren können.

Wie akut der Fachkräftemangel in den Pflegeinstitutionen bereits heute ist und wie dort damit umgegangen wird, bleibt jedoch oftmals unterbeleuchtet. Das werden wir in den nächsten Schritten vornehmen, indem wir zunächst die Arbeitsbedingungen des Berufs der Altenpfleger betrachten und anschließend die Annahmen der Ressourcenabhängigkeitstheorie hinsichtlich der Auswirkungen des Fachkräftemangels für Unternehmen ausarbeiten, um diese in der empirischen explorativen Studie zu überprüfen.

Das Berufsbild der Altenpfleger

Pflegeinstitutionen lassen sich in ambulante und stationäre unterscheiden. In dieser Studie handelt es sich lediglich um stationäre Pflegeeinrichtungen und ihre Pflegemitarbeiter. Jenes Pflegepersonal, das für die Pflege in den stationären Einrichtungen zuständig ist, bilden Pflegefachkräfte und Pflegehilfskräfte. Beide Berufsgruppen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ausbildungsvoraussetzungen und ihrer Tätigkeitsgebiete in den Pflegeeinrichtungen, was in der Regel deutliche Vergütungsunterschiede zur Folge hat.

Pflegefachkräfte müssen dem Altenpflegegesetz zufolge eine dreijährige Ausbildung mit einer abschließenden staatlich anerkannten Prüfung absolvieren. Ihre Aufgabe in den Pflegeinstitutionen umfasst die Gesundheitsförderung und Krankheitsverhütung der Bewohner sowie Linderung ihrer Leiden.

Die Pflegehilfskräfte können hingegen eine einjährige Ausbildung zum Altenpflegehelfer absolvieren, müssen es aber nicht, weil sie auch ohne diese Ausbildung in den Pflegeeinrichtungen arbeiten dürfen. Ihre Aufgabe besteht darin, bei der Pflege und der Betreuung von Pflegebedürftigen unter Anleitung von ausgebildeten Pflegefachkräften mitzuwirken (Müller, 2008:169).

Dem Heimgesetz zufolge müssen die stationären Pflegeeinrichtungen einen Fachkräfteanteil von mindestens 50 % aufweisen (§ 5 Abs. 1 HeimPersV). Der in jedem Bundesland separat festgelegte Personalschlüssel regelt zudem das Verhältnis zwischen den Pflegefachkräften und Pflegehilfskräften entsprechend der Pflegestufe der Bewohner in den Heimen und sieht in manchen Fällen einen höheren Anteil der Pflegefachkräfte vor als 0,5 (§ 75 Abs. 1 SGB XI).

Laut der Pflegestatistik von 2009 sind 47 % aller Pflegekräfte auch Fachkräfte, obwohl die Zahl der Pflegehilfskräfte im Vergleich zu 2007 um 27,2 % gestiegen ist (Pflegestatistik, 2009:16). Im Jahr 2009 stieg auch die Gesamtzahl der Arbeitnehmer im Pflegebereich um 8,3 %. Dieser Anstieg geht jedoch zum größten Teil auf die zunehmende Teilzeitbeschäftigung zurück: Während der Anteil an Vollzeitstellen im Vergleich zu 2007 um 2,2 % wuchs, erhöhte sich die Zahl der teilzeit- und geringfügig Beschäftigten um 15,1 % und betrug knapp 60 % aller Angestellten. Dabei ist bekannt, dass knapp 43 % der in den ostdeutschen Heimen Beschäftigten notgedrungen in Teilzeit arbeiten, da keine Vollzeitbeschäftigung möglich ist (Aftenakis/Maier, 2010:995). Die Mehrzahl des in den stationären Pflegeeinrichtungen beschäftigten Personals (85 %) ist weiblich (Pflegestatistik, 2009:15).

Pflegekräfte bilden eine stark beanspruchte Berufsgruppe. Wesentliche Faktoren, die zur Arbeitsbelastung beitragen, sind Schichtdienst, Wochenend- und Nachtarbeit sowie Überstunden (vgl. Afentakis, 2009:1). Besonders durch schweres Heben werden körperliche Belastungen hervorgerufen. Zu den psychischen Belastungen tragen vor allem die unregelmäßigen Arbeitszeiten, lange Arbeitszyklen sowie fehlende Pausen und der Umgang mit oft schwierigen Bewohnern und deren Angehörigen bei. Auch die Konfrontation mit Tod, Leid und Krankheit können belastend sein. Fast jeder vierte Altenpfleger empfindet die zu leistende Arbeitsmenge als überfordernd und mehr als 40 % sagen aus, unter hohem Zeitdruck zu arbeiten (BGW-DAK Gesundheitsreport, 2003). Es überrascht daher kaum, dass fast jeder fünfte Arbeitnehmer im Bereich Altenpflege darüber nachdenkt, seinen Beruf aufzugeben (Hasselhorn/Müller/Tackenberg, 2005).

Theoretischer Rahmen: Ressourcenabhängigkeitstheorie

Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit geht davon aus, dass das Verhalten der Organisationen nur verstanden werden kann, wenn ihre Beziehungen zur Umwelt bekannt sind (Pfeffer/Salancik, 2003:5). Da die Umwelt wichtige, manchmal auch „kritische“ Ressourcen für Unternehmen bereitstellt, seien es finanzielle, natürliche oder personelle Ressourcen, hängt von ihr die Existenz und der Erfolg des Unternehmens ab. Akteure

und Organisationen, die die Ressourcen kontrollieren, welche andere Akteure oder Organisationen benötigen, besitzen eine starke Machtposition, während jene Akteure oder Organisationen, die von den Ressourcen im Besitz anderer abhängig sind, ressourcenabhängig und damit in einer schwachen Machtposition sind (Pfeffer/Salancik, 2003:93). Eine starke Machtposition geht damit einher, dass entsprechende Unternehmen in einem erhöhten Maße Ansprüche an die von ihnen abhängigen Organisationen stellen können (ebd.:96). Umgekehrt, je mehr eine Organisation von Ressourcen, die extern kontrolliert werden, abhängig ist, desto mehr geht sie auf Forderungen der Ressourcenlieferanten ein (Wolf, 2011:294).

Ihre Ressourcenabhängigkeit versuchen Organisationen in unterschiedlicher Weise zu reduzieren. Drei Maßnahmenstrategien werden in der Literatur unterschieden. Zum einen handelt es sich um die „Vermeidung der Ressourcenabhängigkeit“ durch Diversifizierung der Ressourcenzufuhr, Aufbau von Ressourcenpuffern oder Aufkauf von kritischen Unternehmen. Zum anderen zielen die Maßnahmen auf die „Kooperation“ mit den Akteuren ab, die den Zugang zu wichtigen Ressourcen kontrollieren, in Form von langfristigen Verträgen mit den Lieferanten oder Kooptation von kritischen Akteuren für unternehmensinterne Gremien. Zum Dritten handelt es sich um „Beeinflussungsversuche“ durch machtvollen Akteure in Form von Öffentlichkeitsarbeit oder Lobbyismus (Nienhüser, 2004; Schreyögg, 2008). Die Theorie geht davon aus, dass die organisationale Umwelt und die Ressourcenabhängigkeiten nicht per se gegeben sind, sondern Ergebnisse sozialer Interpretations- und Konstruktionsprozesse in Organisationen sind, die allen voran durch das Management vorgenommen werden (Pfeffer/Salancik, 2003:13).

Betrachten wir die Thematik des Fachkräftemangels in der Altenpflege im Lichte dieser Theorie, können wir den Fachkräftemangel als eine Form der Ressourcenabhängigkeit auffassen. Pflegeeinrichtungen sind über die zukünftige Versorgung mit

den personellen Ressourcen verunsichert. Da ohne die Ressource Personal die Pflegedienstleistung kaum möglich und die Existenz der betroffenen Betriebe gefährdet ist, kommt dem Personal die Rolle einer „kritischen Ressource“ zu. Die offensichtliche Abhängigkeit von der Personalfuhr bedroht die Machtposition der betroffenen Unternehmen. Die Frage, die sich nun stellt, ist, wie Pflegeeinrichtungen mit dieser Abhängigkeit umgehen.

Da in der Ressourcenabhängigkeitstheorie den sozialen Konstruktionsprozessen eine hohe Relevanz zugesprochen wird, wollen wir in unserer Untersuchung der Frage nachgehen, welche Bedeutung den Pflegekräften seitens der Entscheidungsträger in den Pflegeeinrichtungen zugeschrieben wird und woran die mögliche Relevanz festgemacht wird. Zugleich untersuchen wir, inwiefern die Befragten den Fachkräftemangel verzeichnen. Zuletzt gilt unser Interesse der Frage, welche der theoretisch denkbaren Maßnahmen in den Altenpflegeinstitutionen ergriffen werden, um die Ressourcenabhängigkeiten, die durch den Fachkräftemangel offensichtlich werden, zu reduzieren.

Empirische Studie: Methodisches Vorgehen

Die empirische Studie wurde mit Hilfe des problemzentrierten Experteninterviews durchgeführt. Als Experten galten hier die Leiter der Altenheime. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, verwendeten wir einen Interviewleitfaden. Der Zugang zu Altenpflegeeinrichtungen erwies sich als schwierig. Viele Seniorenzentren hatten keine Zeit, zeigten kein Interesse oder reagierten erst gar nicht auf eine Kontaktaufnahme. Erst die Empfehlungen der bereits interviewten Heimleiter verhalfen zur gewonnenen Stichprobe.

Innerhalb der empirischen Studie wurden insgesamt sieben stationäre Altenpflegeeinrichtungen aus verschiedenen Teilen Sachsens untersucht. Diese Einrichtungen wurden zwischen 1983 und 2006 eröffnet. Die Mitarbeiteranzahl aller Einrichtungen liegt zwischen 39 und 112 Beschäftigten, wobei sich die

Abb. 1: Strategien und Maßnahmen zur Reduktion der Ressourcenabhängigkeit

Strategien zur Reduktion von Ressourcenabhängigkeit	Maßnahmen
Vermeidung von Ressourcenabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifizierung der Ressourcenzufuhr • Aufbau von Ressourcenpuffern • Aufkauf von kritischen Unternehmen
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Verträge mit den Ressourcenlieferanten • Kooptation (z.B. Gewinnung machtvoller Akteure für unternehmensinterne Gremien)
Intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlichkeitsarbeit • Lobbyismus

Quelle: Pfeffer/Salancik, 2003; Schreyögg, 2008; Nienhüser, 2004.

Mitarbeiteranzahl auf Voll- und Teilzeitbeschäftigte bezieht. In der Pflege selbst sind zwischen 17 und 105 Mitarbeiter tätig. Sechs der sieben stationären Altenpflegeeinrichtungen gehören einem Wohlfahrtsverband an, eine Einrichtung wird von einem privaten Träger betrieben.

Empirische Studie: Die Ergebnisse

► **Wichtigkeit der Ressource Personal:** Im Sinne der Ressourcenabhängigkeitstheorie sind Ressourcen als kritisch anzusehen, wenn die Existenz der Organisation ohne diese Ressource gefährdet ist. Die kritische Relevanz der Ressource Personal wurde von allen Interviewpersonen hervorgehoben, alle befragten Einrichtungsleiter verwiesen darauf, dass Pflege ohne Personal nicht möglich sei und Pflegeeinrichtungen ohne das Pflegepersonal nicht funktionieren können. Eine Differenzierung zwischen den Hilfskräften und Fachkräften wurde hierbei nur von einem Einrichtungsleiter vorgenommen, indem er darauf hinwies, dass die Pflegefachkräfte aufgrund der Ausbildungsunterschiede von den Hilfskräften nicht ersetzt werden können. Somit kann im Sinne der Ressourcenabhängigkeitstheorie festgestellt werden, dass die Einrichtungsleiter der Ressource Personal eine besondere, funktionskritische Bedeutung zuschrieben. Da sie die Ressource Personal aber nicht besitzen, kann hier eine hohe Ressourcenabhängigkeit attestiert werden.

► **Wahrgenommener und tatsächlicher Fachkräftemangel:** Bei den Interviews fiel auf, dass die Frage nach einem bisherigen Fachkräftemangel alle befragten Einrichtungsleiter zunächst mit einem „Ja“ beantworteten. Im weiteren Verlauf der Interviews zeigte sich jedoch, dass drei der sieben befragten Einrichtungen im Augenblick von keinem Fachkräftemangel betroffen sind. Stattdessen handelte es sich in ihren Einrichtungen um vorübergehende personelle Engpässe durch Krankheit oder Schwangerschaft, die durch Mehrarbeit von anderen Mitarbeitern aufgefangen wurden. Zwei andere Ein-

richtungsleiter gaben an, momentan einen Mangel an Personal zu spüren, da Pflegemitarbeiter kurzfristig ausgefallen seien. Sie äußerten auch, dass es schwierig sei, kurzfristig einen Ersatz zu finden. Besonders eine neue Fachkraft einzustellen, sei zurzeit kurzfristig nicht möglich. Trotz personeller Engpässe hatten diese Einrichtungen keine Probleme bei der Einhaltung der gesetzlich geforderten Fachkraftquote von 50 %. Daher kann die geschilderte Lage kaum als ein struktureller Fachkräftemangel betrachtet werden. Im Unterschied dazu berichteten zwei weitere Interviewpersonen von erheblichen Problemen, die geforderten 50 % Fachkräfte vorzuhalten. Die Quote in diesen Heimen liegt derzeit bei unter 50 %. Da es sich hierbei um einen länger anhaltenden Personalengpass handelt, können wir davon ausgehen, dass diese zwei Einrichtungen von einem Fachkräftemangel betroffen sind.

► **Fachkräftemangel - bewährte und unhinterfragte Maßnahmen:** Alle sieben befragten Einrichtungsleiter nannten Maßnahmen zum Umgang mit dem Personalmangel, unabhängig davon, ob sie davon betroffen sind oder nicht. Von allen Heimleitern wurden personelle Reserven thematisiert. Bei kurzfristigen Ausfällen kompensieren zunächst andere Mitarbeiter den Personalbedarf durch Mehrarbeit. Drei Einrichtungen berichteten von festangestellten oder geringfügig beschäftigten Pool-Mitarbeitern, die zusätzlich genutzt werden können.

Die Analyse der Interviews ergab zudem, dass Pflegeeinrichtungen implizit oder explizit ihre Pflegemitarbeiter an sich zu binden versuchen; zum Tragen kommen hier vor allem Anreize und Normen für Mitarbeiter. Anreize werden zum Beispiel in Form von Gutscheinen, Prämiensystemen, Lohnerhöhungen, betrieblicher Altersvorsorge, Gesundheitskursen oder Weiterbildungsangeboten für Mitarbeiter gesetzt. Mittels jährlichen Mitarbeitergesprächen, Betriebsausflügen, gemeinsamen Weihnachtsfeiern oder Grillfesten wird versucht, das Pflegeper-

Abb. 2: Übersicht über die befragten Einrichtungen

	UN 1	UN 2	UN 3	UN 4	UN 5	UN 6	UN 7
Trägerschaft	WV	WV	WV	WV	privat	WV	WV
Jahr der Eröffnung	2005	2006	2002	1998	2003	1999	1983
Anzahl Mitarbeiter	44	85	39	50	49	78	112
Anteil Mitarbeiter in der Pflege	28	56	17	28	39	48	105
Anzahl Bewohner	68	136	36	62	58	97	243

WV = Wohlfahrtsverband
UN = Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

sonal durch normative Anreize an das Unternehmen zu binden. Des Weiteren berichteten die Heimleiter aller sieben befragten Einrichtungen von der Ausbildung für Nachwuchskräfte sowie der intensiven Öffentlichkeitsarbeit, mit deren Hilfe sie den personellen Engpässen und dem befürchteten Fachkräftemangel beizukommen versuchen.

Diskussion der Ergebnisse

Wie ernst ist der überall beschworene Fachkräftemangel im Bereich Altenpflege, war die Frage, der die vorliegende Studie nachging. Die gewonnenen Ergebnisse sind durchmischt. Einerseits scheint das Thema Fachkräftemangel in den untersuchten ostdeutschen Altenpflegeeinrichtungen allgegenwärtig zu sein, sodass die Frage nach der Existenz des Fachkräftemangels mit einer reflexartigen Zustimmung beantwortet wird. Auch die Frage, wie wichtig denn die Ressource Personal für die Altenpflegeinstitutionen sei, wird mit zahlreichen Beteuerungen über die Relevanz und Unersetzbarkeit des Personals erwidert. Eingehendere Erkundungen ergeben jedoch, dass von den sieben Einrichtungen lediglich zwei von einem länger anhaltenden Personal-mangel betroffen sind. Dieser schlägt sich hier auch in der Unfähigkeit nieder, die gesetzlich vorgeschriebene Fachkräftequote einzuhalten. Andere Pflegeeinrichtungen sind hingegen zunächst von keinen oder nur von temporären Personalengpässen betroffen, wie kurzfristige Kündigung, Schwangerschaft oder Krankheitsfälle.

Wir können schlussfolgern, dass unter dem Deckmantel des Fachkräftemangels mitunter durchaus gewöhnliche personelle Engpässe subsumiert werden, die kein strukturelles Problem darstellen, sondern möglicherweise vielmehr Folgen enger oder wenig kompetenter Personalplanung sind. Während die befragten Einrichtungsleiter der Ressource Personal eine hohe Relevanz zuschrieben und ihr den Status der „kritischen Ressource“ zusprachen, thematisierten sie auch Maßnahmen, die im Umgang mit den Ressourcenengpässen eingesetzt werden.

Zur Sprache kam vielfach die Verwendung von „Puffern“, was in der Regel die Mehrleistung von Mitarbeitern im Fall von personellen Engpässen bedeutet, oder der Einsatz von „Springern“, die allerdings nur bedingt eine Entlastung ermöglichen, da diese oftmals mit den anderen Pflegeeinrichtungen geteilt werden müssen. Im Sinne der Ressourcenabhängigkeitstheorie handelt es sich hierbei vor allem um die Maßnahmen zur Vermeidung der Ressourcenabhängigkeit.

Die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, seien es Massagiegutscheine oder Gesundheitskurse, enthalten nur einmalige Anreize und bezwecken keine strukturellen und langfristigen Änderungen von Arbeits- oder Beschäftigungsbedingungen, wie höhere Bezahlung oder kürzere Arbeitszeit. Damit dienen sie zwar der Kooperation mit den Inhabern der kritischen Ressource „Fachkraft“, allerdings in temporärer Form. Die ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit mitsamt den politisch dis-

Abb. 3: Reduktion der Abhängigkeit von personellen Ressourcen in den untersuchten Pflegeeinrichtungen

Strategien zur Reduktion von Ressourcenabhängigkeit	Maßnahmen
Vermeidung von Ressourcenabhängigkeit	• Aufbau von Ressourcenpuffern: Mehrleistung von Mitarbeitern, „Springer“, „Pools“
Kooperation	• Temporäre Anreize für Mitarbeiter: Massagiegutscheine, Gesundheitskurse, einmalige Prämien
Intervention	• Öffentlichkeitsarbeit und Lobbyismus mit starkem Fokus auf die Diversifizierung der Ressourcenzufuhr: ausländische Mitarbeiter, Umschulungsmaßnahmen für Arbeitslose („Schlecker-Mitarbeiter“)

Quelle: Eigene Darstellung.

kutierten Vorschlägen zur Umschulung von „Schlecker“-Mitarbeiterinnen sowie die erleichterte Beschäftigung ausländischer Pflegekräfte entsprechen hingegen der Interventionsstrategie, die vor allem auf die Diversifizierung der Zufuhr der Personalressource abzielt.

Auch wenn das Personal im Bereich Altenpflege von den Einrichtungsleitern als eine kritische Ressource angesehen wird, folgen dem keine strukturellen Personalmaßnahmen, wie die Schaffung der Vollzeitstellen oder die Erhöhung der Gehälter. Statt die Arbeitsbedingungen in den Pflegeeinrichtungen langfristig zu verbessern, konzentrieren sich die befragten Pflegeeinrichtungen vielmehr darauf, ihre gegenwärtigen Mitarbeiter auszulasten, was nicht selten in eine monatelange Mehrarbeit mündet, sie mithilfe von einmaligen, nicht einklagbaren Angeboten an sich zu binden oder aber die Öffentlichkeit von der prekären Personalsituation in der Pflege zu überzeugen. Auf diese Art versuchen die Arbeitgeber ihre Abhängigkeit von der Ressource Personal zu reduzieren und die eigene Machtposition gegenüber dem Personal aufrechtzuerhalten.

Die starke mediale Präsenz des Fachkräftemangels, die, wie gezeigt, nur bedingt die tatsächliche Situation in der Altenpflege abbildet, dient aus ressourcenabhängigkeitstheoretischer Sicht dem Ziel, die Diversifizierung der Personalressource, z.B. in Form von ausländischen Arbeitnehmern oder einheimischen Arbeitslosen, gesellschaftlich zu legitimieren und damit die gegebenenfalls auftretenden Forderungen seitens der Arbeitnehmer im Altenpflegebereich zu vermeiden bzw. diese erst gar nicht auftreten zu lassen.

Implikationen für die Praxis

Angesichts der Ergebnisse ist den Altenpflegeeinrichtungen zu empfehlen, ihre bisherigen Strategien im Umgang mit der Ressource Personal konsequent auszubauen:

- ▶ Vermeidung der Ressourcenabhängigkeit durch den Einsatz von Schulungen für ungelerntes Personal, nicht nur zwecks Wissensvermittlung, sondern auch um eine Selbstselektion der Kandidaten zu ermöglichen. Die Schulungen würden zudem den Aufbau von Mitarbeiterpools erleichtern, welche kurzfristige Ausfälle zu kompensieren helfen.
- ▶ Kooperationsstrategie in Form von 1) besseren Arbeitsbedingungen, wie höhere Entlohnung, langfristige Arbeitsverträge, 2) Fort- und Weiterbildung, 3) Aufgabenbereicherung für Mitarbeiter, z. B. durch Übernahme von Aufgaben im Hygienebereich, 4) Aufstiegsmöglichkeiten, z. B. zur Wohnbereichsleitung, 5) Gesundheitsförderung, wie Angebote der Rückenschule oder gesunde Ernährung, 6) gezielte Unterstützung junger Familien durch flexible Arbeitszeiten oder Betriebskindergärten.
- ▶ Interventionsstrategie in Form von Öffentlichkeitsarbeit, um das Image der Branche als Auffangbecken für niedrig bezahlte arbeitslose oder ausländische Fachkräfte herauszufordern. Hilfreich könnte hierfür eine stärkere Kooperation mit den Schulen sein in Form von Probearbeitstagen, Ferienarbeit oder Praktikumsplätzen. Um nicht zu einem wenig glaubhaften Fassadenbau zu werden, setzt die Öffentlichkeitsarbeit jedoch reelle Verbesserungen der oben erwähnten Arbeitsbedingungen in den Altenpflegeeinrichtungen voraus.

Der explorative Charakter der vorliegenden Studie sollte jedoch nicht ignoriert werden. Es handelt sich um eine nicht repräsentative Untersuchung in ostdeutschen Altenpflegeeinrichtungen. Dieser Umstand schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse möglicherweise ein, da die Situation der Altenpflege in Sachsen nicht ohne Weiteres mit der in anderen Bundesländern gleichzusetzen ist. In anderen Teilen Deutschlands dürfte jedoch eine ähnliche Problematik vorliegen. Daher sind die aus diesen Ergebnissen abgeleiteten Schlussfolgerungen zwar als vorläufig zu betrachten, aber auch in den weiteren kritischen Auseinandersetzungen mit dem Thema „Fachkräftemangel“ mithilfe weiterer Forschungen zu überprüfen.

SUMMARY

Research question: This study focuses on the so called skill shortages in nursing and explores the intensity of the phenomenon as well as ways in which firms are dealing with this problem.

Methodology: Problem-oriented interviews have been conducted with decision makers in seven stationary homes in Saxony.

Practical implications: Several ways are discussed in which stationary homes can reduce their real or their virtual dependence from skilled personnel.



DR. IRMA RYBNIKOVA

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaften, Technische Universität Chemnitz
e-mail: Irma.Rybnikova@wirtschaft.tu-chemnitz.de
www.tu-chemnitz.de



JULIANE FRÖBE

Bachelor of Sciences (Wirtschaftswissenschaften)
e-mail: julianefroebe@web.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Afentakis, A. (2009):** Krankenpflege – Berufsbelastung und Arbeitsbedingungen, in: STAImagazin, Statistisches Bundesamt.
- Afentakis, A./Maier, T. (2010):** Projektionen des Personalbedarfs und –angebots bis 2025, in: Wirtschaft und Statistik, Bd. 11, S. 990-1002.
- BGW-DAK Gesundheitsreport (2003):** Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Pflegekräften in der stationären Altenpflege, Hamburg.
- Buestrich, M./Finke-Oltmann, F.-P./Wohlfahrt, N. (2008):** Aktuelle Entwicklungen des Personaleinsatzes in sozialen Diensten und Einrichtungen: Das Beispiel „Pflege“, in: Brinkmann, Volker: Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 63-104.
- Gaier, M. (2011):** Eine Aufgabe mit gigantischem Ausmaß, in: Altenheim. Lösungen fürs Management, 50(1):4.
- Hasselhorn, H.-M.; Müller, S.; Tackenberg, P. (2005):** Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland. Universität Wuppertal.
- Heimpersonalverordnung (HeimPersV) (1998):** Heimpersonalverordnung vom 19. Juli 1993 (BGBl. I S. 1205), die durch Artikel 1 der Verordnung vom 22. Juni 1998 (BGBl. I S. 1506) geändert worden ist.
- Hommel, T. (2010):** „Wir könnten sofort bis zu 10 000 Pflegekräfte einstellen“, in: Ärzte Zeitung. Zugriff unter: <http://www.aerztezeitung.de> am 16.08.2012.
- Müller, H. (2008):** Arbeitsorganisation in der Altenpflege – Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co.KG, Hannover.
- Nienhüser, W. (2004):** Die Resource Dependence-Theorie – wie (gut) erklärt sie Unternehmensverhalten?, in: Festing, Marion; Martin, Albert; Mayrhofer, Wolfgang; Nienhüser, Werner: Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung, Rainer Hampp, München und Mering, 87-119.
- Pflegestatistik 2009 (2011):** Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Pfeffer, J./Salancik, G. (2003):** The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective, Stanford University Press, Stanford, California.
- Schreyögg, G. (2008):** Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Gabler, Wiesbaden.
- Sozialgesetzbuch Elftes Buch (SGB XI) Soziale Pflegeversicherung:** Zuletzt geändert durch Art. 2c G v. 21.7.2012 I 1601.
- Wolf, J. (2011):** Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, Wiesbaden.

Trotz subjektiver Leistungsbeurteilung zu aussagekräftigen Ergebnissen kommen

Die Nutzung systematischer Leistungsbeurteilungen nimmt spürbar zu. Sie sind jedoch häufig verzerrt. Dies kann der Anreizsetzung schaden.

Von **Dr. Patrick Kampkötter** und **Prof. Dr. Dirk Sliwka** (Universität zu Köln)

Unternehmen haben aus verschiedenen Gründen ein Interesse, die Leistung und das Potenzial ihrer Mitarbeiter strukturiert zu erheben. So benötigen z.B. Bonussysteme Leistungsmaße als Bemessungsgrundlage. Systematische Mitarbeiterbeurteilungen sind aber auch eine wichtige Grundlage zur Steuerung von Personalentwicklungsmaßnahmen und für unternehmensübergreifendes Talentmanagement. In vielen Fällen gibt es jedoch kaum objektive Indikatoren für die Leistung der Mitarbeiter, hingegen haben direkte Vorgesetzte häufig sehr viel Information darüber. In Performance Appraisal-Prozessen wird versucht, diese Information systematisch zu erheben und zu nutzen.

Nutzungshäufigkeit in der betrieblichen Praxis

Grund und Sliwka (2009) analysieren für Deutschland die Nutzung von Leistungsbeurteilungen anhand des Sozio-ökonomischen Panels (GSOEP), einer jährlichen, repräsentativen Wiederholungsbefragung. Im GSOEP wurde im Jahr 2004 zum ersten Mal in einer so breit angelegten Befragung bei Arbeitnehmern erhoben, ob ihre Leistung systematisch von Vorgesetzten gemessen wird und welche für sie spürbaren Konsequenzen damit verbunden sind. So wird erhoben, ob diese Leistungsbewertung monetäre (Bruttogehalt, jährlicher Bonus, Gehaltserhöhungen) oder nicht-monetäre (Beförderungen) Konsequenzen hat. Es zeigt sich, dass strukturierte Leistungsbeurteilungen in kleinen Unternehmen zwar recht wenig verbreitet sind, aber die Häufigkeit mit der Unternehmensgröße stark zunimmt. Zudem sind systematische Leistungsbeurteilungen bei Tätigkeiten auf höheren Hierarchieebenen deutlich häufiger.

Interessant ist aber vor allem die vorherrschende Dynamik: Kampkötter (2013) nutzt die gleiche Befragung aus den Jahren 2004, 2008 und 2011 und findet einen erstaunlich starken Trend, der in Abbildung 1 dargestellt ist. Die Abbildung zeigt die Häufigkeitsverteilung von Leistungsbeurteilungen im Allgemeinen sowie deren wahrgenommene Konsequenzen für die Jahre 2004, 2008 und 2011.

Während noch in 2004 nur 32 % der Arbeitnehmer systematische Leistungsbeurteilungen erfahren, ist der Anteil bis zum Jahr 2011 auf 39 % gestiegen – ein Anstieg um etwa 22 %.

Noch stärker ist der Anstieg – wenn auch von einem niedrigeren Niveau von nur 11 % aller Arbeitnehmer in 2004 – im Anteil der Arbeitnehmer, deren Leistungsbeurteilung direkt eine Bonuszahlung beeinflusst. Hier beträgt der Anstieg sogar mehr als 50 %. Zu beachten ist, dass die Zahlen auch ungelernte Arbeiter und Teilzeitkräfte umfassen, bei denen systematische Leistungsbeurteilungen signifikant seltener sind. Erhebliche Unterschiede zeigen sich auch zwischen den Branchen. Leistungsbeurteilungen sind sehr häufig im Energie- und Versorgungssektor (59 %), bei Finanzdienstleistungen (50 %) und im öffentlichen und privaten Dienstleistungssektor (42 %). Sie sind sehr viel weniger verbreitet im Baugewerbe (16 %) und primären Sektor (21 %).

Verzerrungen bei Leistungsbeurteilung

Subjektive Leistungsbeurteilungen werden also in der Tat in wachsendem Ausmaß genutzt. Allerdings weist insbesondere die personalpsychologische Literatur schon seit langer Zeit auf grundlegende Probleme subjektiver Beurteilungen hin. Eine sehr zentrale Beobachtung ist, dass solche Beurteilungen systematisch verzerrt sind. Das am häufigsten festgestellte Phänomen ist die mangelnde Differenzierung der Vorgesetzten bei der Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeiter, welches zu einer Diskrepanz zwischen der Leistung der Mitarbeiter und der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten führt. Dabei werden – auch wenn dies häufig nicht ganz trennscharf erfolgen kann – typischerweise zwei Verzerrungsformen unterschieden (siehe z. B. Murphy und Cleveland (1995) oder Moers (2005)). Der sogenannte Centrality Bias bezeichnet die Beobachtung, dass die Streuung der Beurteilungen kleiner ist als die Streuung der Mitarbeiterleistungen, d. h. Vorgesetzte nutzen in der Regel nicht die gesamte Bandbreite der Beurteilungsskala aus und sind abgeneigt, Beurteilungen an den Rändern zu vergeben. Von Leniency (= „Nachsichtigkeits“- oder „Großzügigkeits“-) Bias wird dann gesprochen, wenn der Mittelwert der Beurteilungen höher ist als der Mittelwert der Leistungen der Mitarbeiter, d. h. der Vorgesetzte schätzt seine Mitarbeiter systematisch besser ein, als sie in Wirklichkeit sind. Besonders deutlich werden diese Verzerrungen, wenn Unternehmen empfohlene Verteilungsnormen nutzen (und etwa definieren, dass

nur die 10 % besten Mitarbeiter die höchste Beurteilungsstufe erhalten sollen). Hier zeigt sich häufig, dass bei den guten und mittleren Beurteilungsstufen zu viele Mitarbeiter landen, während die niedrigen Beurteilungsstufen seltener sind als die Beurteilungsvorgabe.

Hinter diesen Verzerrungen liegen unterschiedliche Ursachen. Vorgesetzten fällt es oft schwer, Mitarbeiter negativ zu bewerten, selbst wenn deren Leistung schlecht war, da negatives Feedback genauer begründet werden muss. Werden kaum negative Beurteilungen vergeben, kann Konflikten mit den Mitarbeitern aus dem Weg gegangen werden. Schlechte Beurteilungen von Mitarbeitern können aber auch als negatives Signal über die Leistung des Vorgesetzten selbst interpretiert werden und z. B. auf Fehler bei der Mitarbeiterauswahl oder der Aufgabenzuordnung hinweisen. Durch die Vermeidung negativer Beurteilungen geht der Vorgesetzte diesem Verdacht aus dem Weg. Ist der Vorgesetzte sich unsicher über die wahren Leistungen der einzelnen Mitarbeiter, kann durch eine stark zentrierte Vergabe der Beurteilungen die Gefahr von großen Beurteilungsfehlern reduziert werden, aber natürlich geht durch ein solches Verhalten Information verloren.

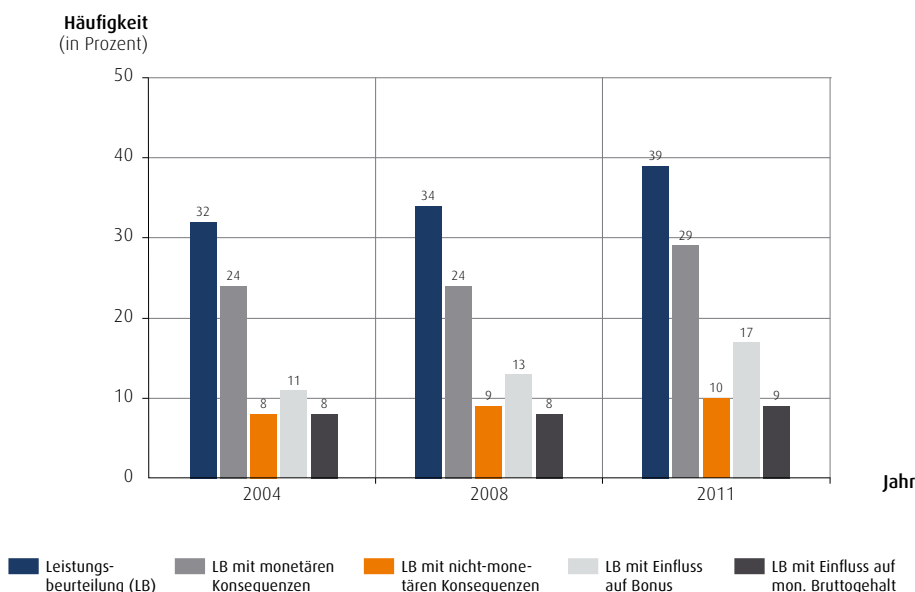
Vergleichbarkeit objektiver und subjektiver Leistungsmaße

Es gibt eine Reihe empirischer Studien, die die Vergleichbarkeit bzw. Austauschbarkeit von objektiven und subjektiven Be-

urteilungen empirisch untersuchen, indem sie für die gleiche Gruppe von Mitarbeitern objektive und subjektive Leistungsmaße erheben und dann die Korrelation zwischen beiden ermitteln. In einer frühen Meta-Studie aggregierte Heneman (1986) zu diesem Zeitpunkt existierende Studien und fand eine erstaunlich geringe durchschnittliche Korrelation von 0,27 (ein Wert von 1 würde einen perfekten Zusammenhang darstellen; bei einem Wert von 0 gäbe es keinen Zusammenhang). Neuere Meta-Studien von Bommer et. al. (1995) und Jaramillo et al. (2005), die auf wesentlich mehr Einzelstudien zurückgreifen, finden jedoch höhere Korrelationen von 0,39 bzw. 0,44, welche aber immer noch sehr weit von einer vollständigen Übereinstimmung entfernt sind. Interessant ist eine Beobachtung, die Bommer et al. aus einer allerdings kleinen Teilmenge der von ihnen untersuchten Studien gewinnen, in denen objektive und subjektive Beurteilungen exakt dieselbe Größe (hier Produktionsmengen) betreffen: Hier ergibt sich eine deutlich höhere Korrelation von 0,71. Der Mangel an Übereinstimmung scheint also in der Tat zu einem substantiellen Teil daran zu liegen, dass typische subjektive Beurteilungen andere Aspekte als objektive Leistungsmaße umfassen. Aber selbst wenn sie genau die gleichen Inhalte erfassen, so ergibt sich dennoch ein systematischer Informationsverlust rein subjektiver Beurteilungen.

Eine Reihe weiterer Studien hat schon früh die Reliabilität (Verlässlichkeit) subjektiver Beurteilungen untersucht.

Abb. 1: Nutzung strukturierter Leistungsbeurteilungen in Deutschland



Quelle: Eigene Erstellung auf Basis der Daten in Kampkötter (2013).

Hier ist die sogenannte Interrater-Reliabilität von entscheidender Bedeutung, die die Korrelation zwischen den Beurteilungen desselben Mitarbeiters durch mehrere Vorgesetzte misst. Ist diese deutlich kleiner als 1, so bedeutet dies, dass ein und dieselbe Person sehr unterschiedliche Beurteilungen bekommen kann, wenn sie von zwei verschiedenen Beurteilern beurteilt wird. Eine immer noch sehr häufig zitierte Meta-Studie von Viswesvaran et al. (1996) ermittelt eine Interrater-Reliabilität von subjektiven Beurteilungen der Arbeitsleistung von nur 0,52.

Werden verschiedene Dimensionen der Arbeitsleistung getrennt beurteilt, so finden sich die höchsten Interrater-Reliabilitäten für die Einschätzung von Produktivität und Qualität und die geringsten für Kommunikationsfähigkeiten und interpersonelle Kompetenz – die Subjektivität der Beurteilung ist hier stärker ausgeprägt und führt zu uneinheitlicheren Beurteilungen.

Ein Kernproblem subjektiver Beurteilungen liegt also darin, dass Beurteiler unterschiedliche Maßstäbe anlegen und somit Beurteilungen, die von unterschiedlichen Vorgesetzten stammen, schwerer vergleichbar sind. So finden Kane et al. (1995) beispielsweise grundlegende Unterschiede in der „Großzügigkeit“ von Beurteilern. Diese Verzerrungen sowie die Tatsache, dass Beurteilungsmaßstäbe innerhalb von Unternehmen nicht einheitlich definiert sind, können weitreichende Konsequenzen haben, da Mitarbeiter unter Umständen nur schwer direkt verglichen werden können und verzerrte Beurteilungen auch zu Fehlern bei Beförderungen oder Personalentwicklungsmaßnahmen führen oder die Fairness oder Leistungsorientierung von Vergütungssystemen schwächen können.

Beurteilung durch Kollegen und Mitarbeiter

In vielen Fällen wird mittlerweile auch auf die Beurteilung durch Kollegen oder auch unterstellte Mitarbeiter zurückgegriffen – beispielsweise in 360°-Feedbacks. Eine frühe Meta-Studie von Conway und Huffcutt (1997) zeigt, dass die Übereinstimmung zwischen subjektiven Beurteilungen mit der Ebene abnimmt: die Korrelation zwischen Beurteilungen durch verschiedene Vorgesetzte betrug 0,5 und bei Beurteilungen durch verschiedene Kollegen 0,37. Beurteilungen durch verschiedene unterstellte Mitarbeiter korrelierten nur noch mit 0,3. Unterstellte Mitarbeiter betrachten eine Person also aus deutlich heterogeneren Blickwinkeln als dies Kollegen auf derselben Ebene tun, die wiederum aber auch unterschiedlicher urteilen als verschiedene Vorgesetzte.

Eine wichtige Frage ist nun, ob die Einbeziehung von Urteilen von Kollegen und unterstellten Mitarbeitern zusätzliche Information bringt. Eine Möglichkeit, diese Frage zu untersuchen liegt darin zu prüfen, ob die Beurteilung durch Kollegen oder unterstellte Mitarbeiter über die Vorgesetztenbeurteilung hinaus Information enthält, die mit objektiven Leistungskrite-

rien korreliert. Ist dies der Fall, hilft also die Einbeziehung von Beurteilungen durch Kollegen oder unterstellten Mitarbeitern dabei, eine bessere Einschätzung der objektiven Leistung zu erhalten. Eine Meta-Studie von Conway et al. (2001) aggregiert nun verschiedene Einzelstudien, die solche Information bereitstellen und kommt in der Tat zu dem Ergebnis, dass die zusätzlichen Beurteilungen „inkrementelle Validität“ liefern, d. h. tatsächlich zu einer besseren Abschätzung objektiver Leistungskriterien beitragen. Einen guten Literaturüberblick zu empirischen Erkenntnissen über 360°-Feedbacks liefert ein aktueller Überblicksartikel von Nowack und Mashihi (2012).

Anreizeffekte von subjektiver Leistungsbeurteilung

Aus der Sicht optimaler Anreizsetzung sollten Leistungsbeurteilungen dazu führen, dass überdurchschnittliche Leistung belohnt und schlechte Leistung sanktioniert wird. Ein erheblicher Nachteil verzerrter Leistungsbeurteilungen liegt also aus theoretischer Sicht in der Schwächung des Anreizeffektes, da der Zusammenhang zwischen tatsächlicher Leistung und Beurteilung und damit der erwartete Zugewinn eines Mitarbeiters aus höherer Anstrengung mit steigender Verzerrung sinkt. Empirische Evidenz über die Anreizeffekte subjektiver Leistungsbeurteilung ist jedoch bisher eher rar, wie beispielsweise auch Rynes et al. (2005) feststellen: „Although there is a voluminous psychological literature on performance evaluation, surprisingly little of this research examines the consequences of linking pay to evaluated performance in work settings.“

Erst in den letzten Jahren sind mehr Studien zu dieser Frage entstanden. Bol (2011) untersucht beispielsweise einen Längsschnitt von Mitarbeitern eines niederländischen Finanzdienstleisters und findet einen positiven Zusammenhang zwischen mehr Differenzierung (d. h. einem schwächeren „Centrality Bias“) in den Leistungsbeurteilungen und nachfolgenden objektiven Leistungskennzahlen. Basierend auf Personaldaten der Schweizer Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens für drei Jahre können Engelland und Riphahn (2011) zeigen, dass eine höhere Streuung in den Leistungsbeurteilungen mit einer höheren Performance in der Zukunft, hier gemessen durch die Anzahl an Überstunden, verbunden ist.

Kampkötter und Sliwka (2011) finden ebenfalls Evidenz für einen positiven Anreizeffekt von mehr Differenzierung in Bonuszahlungen, basierend auf einem Längsschnitt von mehr als 40 Unternehmen des deutschen Finanzdienstleistungssektors. In einem kontrollierten Laborexperiment zeigen Berger et al. (im Erscheinen), dass erzwungene Differenzierung bei der Leistungsbeurteilung zu mehr Leistung führt.

Auch wenn hier weiterer Forschungsbedarf besteht, so deutet sich also die Erkenntnis an, dass mehr Differenzierung bei der Leistungsbeurteilung in der Tat positive Anreizeffekte hat. Vorsicht ist jedoch bei starken Team-Interdependenzen geboten: Berger et al. zeigen auch, dass erzwungene Differen-



DR. PATRICK KAMPKÖTTER

Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln
e-mail: patrick.kampkoetter@uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de



PROF. DR. DIRK SLIWKA

Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln
e-mail: dirk.sliwka@uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de

zierung schaden kann, wenn sich die Probanden leicht gegenseitig anonym sabotieren können.

Zusammenfassung und praktische Implikationen

- ▶ Die Nutzung subjektiver Leistungsbeurteilung nimmt spürbar zu; zudem haben Leistungsbeurteilungen einen wachsenden Einfluss auf Bonuszahlungen.
- ▶ Subjektive Leistungsbeurteilungen sind jedoch oft verzerrt und Vorgesetzte handhaben Beurteilungen uneinheitlich, was verminderte Anreizeffekte für die Mitarbeiter zur Folge haben kann.
- ▶ Eine stärkere Differenzierung in subjektiven Leistungsbeurteilungen scheint sich positiv auf die Anreize für Mitarbeiter auszuwirken, wenn nicht zu starke Team-Interdependenzen gegeben sind.

In der Praxis findet sich eine Mehrzahl an Instrumenten, die der mangelnden Differenzierung entgegenwirken sollen. Unternehmen können Verteilungsnormen einführen und die Einhaltung dieser Vorgaben kontrollieren. Dabei wird oft zwischen Verteilungsempfehlungen (recommended distributions) und erzwungenen Verteilungen (forced distributions) unterschieden. Ein weiteres Instrument sind Beurteilungsrunden bzw. Management Panels. Hier werden Leistungs- und Potenzialbeurteilungen in einer gemeinsamen Konferenz mit anderen Vorgesetzten und übergeordneten Managern durchgesprochen. Diese Kalibrierung sollte zu verlässlicheren Beurteilungen führen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Berger, J./Harbring, C./Sliwka, D. (im Erscheinen):** Performance appraisals and the impact of forced distribution: An experimental investigation. *Management Science*.
- Bol, J. C. (2011):** The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *The Accounting Review*, 86(5), 1549-1575.
- Bommer, W. H./Johnson, J. L./Rich, G. A./Podsakoff, P. M./Mackenzie, S. B. (1995):** On the Inter-changeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 48 (3), 587-605.
- Conway, J. M./Huffcutt, A. I. (1997):** Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331-360.
- Conway, J. M./Lombardo, K./Sanders, K. C. (2001):** A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer rating. *Human Performance*, 14(4), 267-303.
- Engellandt, A./R. T. Riphahn (2011):** Evidence on incentive effects of subjective performance evaluations. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(2), 241-257.
- Grund, C./Sliwka, D. (2009):** The anatomy of performance appraisals in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2049-2065.
- Heneman, H. G. (1986):** The Relationship Between Supervisory Ratings and Results-Oriented Measures of Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 39(4), 811-826.
- Jaramillo, F./Carrillat, F. A./Locander, W. B. (2005):** A Meta-Analytic Comparison of Managerial Ratings and Self-Evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 315-328.
- Kampkötter, P. (2013):** The Impact of Personality Traits on Performance Appraisals - An Empirical Analysis of the GSOEP, in Vorbereitung.
- Kampkötter, P./Sliwka, D. (2011):** Differentiation and Performance - An Empirical Investigation on the Incentive Effects of Bonus Plans. IZA Diskussionspapier 6070.
- Kane, J. S./Bernardin, H. J./Villanova, P./Peyrefitte, J. (1995):** Stability of rater leniency: Three studies. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1036-1051.
- Moers, F. (2005):** Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 67-80.
- Murphy, K. R./Cleveland, J. N. (1995):** Understanding Performance Appraisal. Thousand Oaks: Sage.
- Nowack, K. M./Mashihi, S. (2012):** Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 157-182.
- Rynes, S. L./Gerhart, B./Parks, L. (2005):** Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 571-600.
- Viswesvaran, C./Ones, D. S./Schmidt, F. L. (1996):** Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-5.

Wenn das Vertrauen in den Arbeitgeber fehlt

Kerstin Alfes (Kingston University), **Amanda Shantz** (York University) & **Catherine Truss** (University of Kent): „The Link between Perceived HRM Practices, Performance and Well-Being: The Moderating Effect of Trust in the Employer“. *Human Resource Management Journal*, 22 (2012), 409-427.

Über das Vertrauen zum Arbeitgeber und die Auswirkungen dieses Vertrauens auf die Individualebene wird bereits seit Längerem geforscht; ebenso darüber, welche unterschiedlichen Faktoren dieses Vertrauen steigern. Dennoch ist es naheliegend, dass Vertrauen nicht nur ein Faktor zur Steigerung individueller Leistung ist, sondern auch ein kontextueller Faktor (sog. Moderator) sein kann, der die Effektivität von Personalpraktiken auf Individual- oder Unternehmensebene verstärkt oder abschwächt.

Die Autoren untersuchen, ob Vertrauen in den Arbeitgeber die bekannten positiven Effekte von Personalpraktiken auf die Arbeitsleistung, das Wohlbefinden, das individuelle Verhalten am Arbeitsplatz (engl.: organizational citizenship behaviour; kurz: OCB) und die Intention, den Arbeitgeber zu verlassen, erhöht oder verringert. Die Studie basiert auf einer Stichprobe von 692 Beschäftigten aus acht Regionen in Großbritannien. Eine Besonderheit dieser Daten ist, dass zur Messung der Arbeitsleistung die Aussagen der zugehörigen Personalverantwortlichen nacherhoben wurden.

Die Ergebnisse unterstützen zunächst die bekannten positiven Effekte von Personalpraktiken (Training, Karriereentwicklung, Vergütung, Leistungsbeurteilung) auf die oben genannten Erfolgsmessungen. Gleiches gilt für das Vertrauen in den Arbeitgeber, das ebenfalls diese positiven Effekte entfaltet. Die einzige Ausnahme bildet die Arbeitsleistung, bei der sich diese positiven Effekte nicht zeigen. Erst eine positive Wahrnehmung von Personalpraktiken in Verbindung mit einem hohen Vertrauen in den Arbeitgeber erhöht die Arbeitsleistung. Außerdem verstärkt das Vertrauen in den Arbeitgeber die positiven Effekte auf die übrigen Erfolgsmessungen. Diese Ergebnisse implizieren, dass für den Arbeitgeber von entscheidender Bedeutung ist, das Vertrauen der Beschäftigten für sich zu gewinnen und zu festigen, damit Personalpraktiken ihre positive Wirkung entfalten können. Umgekehrt ist daraus zu schließen, dass Personalpraktiken geringere oder keine positiven Auswirkungen haben, wenn das Vertrauen in den eigenen Arbeitgeber fehlt. Arbeitgeber sind demnach gut beraten, in das Vertrauen der eigenen Beschäftigten zu investieren, z. B. in Form von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten oder der Förderung eines vertrauensvollen und ehrlichen Arbeitsklimas. Jegliches Verhalten des Arbeitgebers, welches die Wahrnehmung von Fairness, Gleichheit oder Gerechtigkeit einschränkt und damit das Vertrauen verringert, sollte demzufolge vermieden werden, da dies gleichzeitig negative Implikationen für das Personalmanagement und die Organisation selbst hat.

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

„Ansteckendes“ Selbstwertgefühl in der Partnerschaft

Angela Neff (Universität Konstanz), **Sabine Sonnentag** (Universität Mannheim), **Cornelia Niessen** (Universität Erlangen-Nürnberg) & **Dana Unger** (Universität Mannheim): „What's mine is yours: The crossover of day-specific self-esteem“. *Journal of Vocational Behavior*, 81, (2012), 385-394.

Wie beeinflussen sich Partner nach der Arbeit? Gibt es „Ansteckung“, wenn einer von beiden bei der Arbeit einen besonderen Erfolg oder eine Enttäuschung erlebt hat? Wie wirken sich diese Erfahrungen nicht nur auf das eigene, sondern auch auf das Selbstwertgefühl des Partners aus? Die bisherige Forschung

zeigt, dass das Selbstwertgefühl schwankt – je nachdem, was man selbst am Tag erlebt hat, kann es mal stärker, mal schwächer ausfallen. Unklar ist dabei aber bislang, inwiefern sich Partner gegenseitig beeinflussen.

Neff und Kolleginnen sind dieser Frage in einer Studie mit 102 berufstätigen Paaren nachgegangen. Die Paare wurden fünf Tage lang jeweils nach der Arbeit und kurz vor dem Zubettgehen zu ihrem Selbstwertgefühl befragt. Anhand dieser Daten können die Autorinnen zeigen, dass sich das Selbstwertgefühl des einen Partners nach der Arbeit auf das Selbstwertgefühl des anderen Partners zur Schlafenszeit überträgt. Dieser Effekt ist umso stärker, wenn der andere Partner generell ein geringeres Selbstbewusstsein hat und wenn er oder sie empathisch ist.

Die Ergebnisse sind praktisch relevant, denn das Selbstwertgefühl ist ein wichtiger Prädiktor für die Leistung und die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern. Als mögliche Implikation diskutieren die Autorinnen, dass Führungskräfte

das Selbstwertgefühl ihrer Mitarbeiter täglich stärken sollten, z. B. durch Lob für positive Leistung, durch faire Prozesse und durch Unterstützung bei der Verarbeitung von persönlichen Misserfolgen.

Um das eigene Selbstwertgefühl zu fördern lohnt sich auch ein Blick auf das Privatleben und die eigene Partnerschaft. Wenn der eine etwas Positives bei der Arbeit erlebt hat und dies teilt, profitieren beide. Paare, bei denen beide Partner berufstätig sind (sog. „dual career couples“) sollten allerdings

auch darauf achten, dass sich negative Erlebnisse nicht auf den anderen übertragen. Beide Partner sollten sich über die möglichen „Ansteckungsprozesse“ nach der Arbeit bewusst werden, um positive Effekte zu nutzen und negative Ansteckung zu vermeiden.

*Besprochen von Dr. rer. nat. Nale Lehmann-Willenbrock,
Department of Social and Organizational Psychology, Vrije
Universiteit Amsterdam*

Turnieranreize: Mehr Fleiß oder mehr Grips?

Anat Bracha (Federal Reserve Bank of Boston) & **Chaim Fershtman** (Tel Aviv University). Competitive Incentives: Working Harder or Working Smarter, Management Science, Articles in Advance (2012), pp 1-11.

In nahezu jedem Job können Mitarbeiter Aufgaben gleichzeitig sowohl durch kognitive Anstrengungen als auch durch einfachen Fleiß erledigen. Stellen Sie sich vor, dass ein Mitarbeiter beauftragt wird, die Neujahrsgrüße des Chefs an die Kunden zu versenden. Einerseits kann er dies machen, indem er einen komplexen Serienbrief (kognitive Anstrengungen) über eine Formel erstellt, andererseits kann er die einzelnen Briefe separat erstellen (Fleiß).

Immer mehr Unternehmen verlassen sich auf Turnieranreize zur Motivation von Arbeitnehmern. Turnieranreize bestehen immer dann, wenn zwei oder mehr Arbeitnehmer im Wettbewerb um z. B. eine Beförderung oder einen Bonus stehen.

In einem Experiment untersuchen die Forscher der o. g. Studie den Einfluss von Turnieranreizen zwischen Arbeitnehmern auf deren Entscheidung, kognitive Anstrengungen und/oder Fleiß für das Erledigen einer Aufgabe aufzuwenden. Die aktuelle Forschung zur Wirkung von Turnieren konzentrierte sich vor allem darauf, dass Wettbewerb die Leistung der einzelnen Mitarbeiter steigert, allerdings auch zu unkooperativem Verhalten führen kann. Die vorliegende Untersuchung erweitert nun den Blick auf den Effekt von Turnieranreizen auf unterschiedliche Anstrengungsdimensionen.

Eine Aufgabe, bei der die Teilnehmer der Studie kognitive Anstrengungen verwenden mussten, bestand darin, komplexe Zahlenfolgen (wie sie häufig bei Intelligenztests verwendet werden) zu vervollständigen. Die andere Aufgabe, für die reiner Fleiß notwendig war, bestand darin anzugeben, ob eine Zahl gerade oder ungerade war. In der zehnmündigen

Arbeitsphase konnten die Teilnehmer beliebig oft zwischen beiden Aufgaben wechseln. Die Teilnehmer der Studie wurden nun in zwei Gruppen eingeteilt. Die erste Gruppe wurde leistungsabhängig entlohnt. Das bedeutet, für jede richtig gelöste Zahlenfolge und für jede richtig eingeordnete Zahl erhielt der Teilnehmer Punkte. Die Punkte wurden am Ende des Experiments in Dollar umgerechnet.

In der zweiten Gruppe interagierten zwei zufällig gepaarte Spieler in einem Turnier. Wie in der ersten Gruppe erhielten beide Spieler Punkte für die richtig gelösten Aufgaben. Am Ende des Experiments wurden die Punkte beider Spieler verglichen.

Der Spieler mit den meisten Punkten erhielt eine höhere Auszahlung als der andere Spieler. In der Analyse des Experiments haben die Forscher untersucht, wie viel Zeit die Teilnehmer auf die beiden Aufgabentypen verwenden, aber auch wie viele richtige Aufgaben gelöst wurden.

Im Vergleich der beiden Anreizschemata kommen die Forscher zu folgendem Befund: Spieler, die in einem Turnier miteinander interagierten, haben signifikant weniger Zeit auf die Aufgabe, die kognitive Anstrengung erfordert, verwandt. Neben der Zeit, die die Teilnehmer der Studie für die einzelnen Aufgaben verwendet haben, wurde ebenfalls untersucht, ob die Teilnehmer die Aufgaben richtig bearbeitet haben.

Hierbei konnten die Forscher einen Unterschied zwischen Männern und Frauen beobachten. Im Vergleich zur Gruppe ohne Turnieranreize sank die Richtigkeit der bearbeiteten Aufgaben signifikant bei Frauen.

Firmen, die Turnieranreizschemata einführen möchten, sollten sich nicht nur der leistungssteigernden Effekte bewusst sein. Möglicherweise, und das zeigt die oben besprochene Studie, gilt es zu bedenken, dass Anreizschemata ebenfalls die Art und Weise beeinflussen, wie die Mitarbeiter ihre Aufgaben lösen.

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

Wie Emotion die Führungswahrnehmung steuert

Shimul Melwani (University of North Carolina at Chapel Hill), **Jennifer S. Mueller** (University of Pennsylvania) & **Jennifer R. Overbeck** (University of Utah): "Looking down: The influence of contempt and compassion on emergent leadership categorizations". *Journal of Applied Psychology*, 97, (2012), 1171-1185.

Eine Person wird häufig als Führungskraft wahrgenommen, wenn andere ihr viel Erfahrung und Kompetenz zuschreiben. Die Rolle von Emotionen wurde dabei allerdings bislang nicht beleuchtet. Die Autorinnen untersuchen, inwiefern spezifische Emotionen, nämlich der Ausdruck von Verachtung oder Mitgefühl, die Wahrnehmung von Führungseinfluss steuern. Sie argumentieren, dass beide Emotionen einen höheren Status signalisieren können: Wer Verachtung ausdrückt, stellt sich selbst über andere; wer Mitgefühl zeigt, ist als Mitfühlender in einer besseren oder sichereren Position als der zu bedauernde andere. Zur Überprüfung dieser Annahmen untersuchen die Autorinnen, wie der Ausdruck der beiden Emotionen mit dem wahrgenommenen Führungsverhalten zusammenhängt. 100 untersuchte

Studierende wurden von Beobachtern umso wahrscheinlicher als Führungskraft wahrgenommen, je häufiger sie die Emotionen Verachtung oder Mitgefühl zeigten. Das Ergebnis wurde in einer zweiten Studie bestätigt, in der elf Gruppen von Studierenden über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiteten und sich gegenseitig einschätzten. In einer dritten Studie mit Studierenden wurde der mögliche Störeinfluss von Persönlichkeit, Studienleistung, Alter, Geschlecht und anderer Emotionen wie Neid oder Bewunderung kontrolliert – das Ergebnis blieb bestehen: Dabei wirkte die wahrgenommene Intelligenz als vermittelnde Variable: Je mehr Verachtung oder Mitgefühl eine Person ausdrückte, als desto intelligenter schätzten die anderen sie ein, und desto eher wurde sie in der Folge als Führungskraft gesehen. Dass der Ausdruck von Verachtung wahrgenommene Führung begünstigt, ist nicht überraschend – Verachtung steht für Selbstaufwertung und Dominanz über andere. Überraschender ist der durchgängige Befund, dass in gleichem Ausmaß der Ausdruck von Mitgefühl positiv dazu beiträgt, dass jemand als Führungskraft gesehen wird. Das bedeutet: 1. Auch prosoziales Verhalten (Hilfsbereitschaft, Anteilnahme) kann zum Erfolg führen; 2. Führung ist möglich, ohne sich über andere zu erheben.

Besprochen von **Dr. rer. nat. Nale Lehmann-Willenbrock**, Department of Social and Organizational Psychology, Vrije Universiteit Amsterdam

Jung und innovativ – ein Trugschluss?

Uschi Backes-Gellner (University of Zurich) & **Stephan Veen** (Disney Research Zurich). „Positive Effects of Ageing and Age Diversity in Innovative Companies – Large-Scaled Empirical Evidence on Company Productivity“. *Human Resource Management Journal* (2012, in press).

Die bisherigen Forschungsergebnisse zur Altersdiversität und den daraus resultierenden Vor- und Nachteilen auf Individual- oder Teamebene sind widersprüchlich. Ob und unter welchen Bedingungen Altersdiversität positive Effekte auf die Unternehmensproduktivität haben kann, untersuchen die Autoren. Die Studie basiert auf Längsschnittdaten (Erhebung zu mehreren Zeitpunkten) des "Linked Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung" (Basis: 18.000 deutsche Unternehmen, die dazugehörigen knapp zwei Mio. Mitarbeiter, über eine Zeitspanne von zehn Jahren).

Die Argumente der Autoren: 1. Altersdiversität verursacht Nutzen (Wissens-, Erfahrungs- und Wertevielfalt) und Kosten (Probleme der Kommunikation, sozialen Integration und von Wertekonflikten) und kann nur dann positive Effekte entfalten, wenn eine positive Balance zwischen Kosten und Nutzen erzielt wird. 2. Altersdiversität hat negative Effekte auf die Unternehmensproduktivität, wenn in Unternehmen hauptsächlich Routineaufgaben zu erledigen sind. Umgekehrt sollte Altersdiversität positive Effekte zeigen, wenn in Unternehmen vorwiegend kreative Aufgaben zu bewältigen sind. Die Ergebnisse zeigen, dass in innovativen, kreativen Branchen eine größere Vielfalt an Jungen und Älteren mit einer Steigerung der Produktivität einhergeht. Dies überrascht; die Begründung dieses positiven Effekts lautet: Bei kreativen Aufgaben vergrößert Altersdiversität den Wissenspool, durch den eher innovative Lösungen gefunden werden. Im Gegensatz dazu kann dieser Nutzen der Altersdiversität in einer standardisierten Arbeitsumgebung mit Routineaufgaben kaum erzielt werden.

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

Verlustangst erhöht Produktivität

Tanjim Hossain (University of Toronto) & **John A. List** (University of Chicago), *The Behaviorist Visits the Factory: Increasing Productivity Using Simple Framing Manipulations*, *Management Science*, Vol. 58, Nr. 12, December 2012, pp. 2151–2167.

Trotz gleichen Inhalts können Informationen, die verschieden formuliert sind, das Verhalten unterschiedlich beeinflussen. Diese Einflüsse werden „Framingeffekte“ genannt, weil der Rahmen, in dem eine Botschaft präsentiert wird, von Bedeutung ist. Ein Beispiel dafür ist die Formulierung von Bonuszahlungen in Form von Gewinnen oder Verlusten. In der einen Darstellungsform weiß ein Mitarbeiter, dass er einen Bonus bekommt, wenn er ein bestimmtes Ziel erreicht. In einer anderen ist der Bonus schon in das Grundgehalt integriert, aber der Mitarbeiter weiß, dass dieser beim Verfehlen des Ziels wieder abgezogen wird. Faktisch sind die Konsequenzen in beiden Fälle identisch, doch die Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten können unterschiedlich sein.

Initiiert durch die Pionierforschung von Daniel Kahneman und Amos Tversky hat sich in der Verhaltensforschung dazu die Erkenntnis etabliert, dass die sog. Verlustaversion dazu führt, dass Menschen stärker auf die Darstellung von Verlusten reagieren als auf Gewinne.

Die Studien zu Framingeffekten und Verlustaversion basieren zumeist auf Ergebnissen der experimentellen Laborforschung, in denen Versuchspersonen in eher abstrakten Entscheidungssituationen unterschiedlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt waren. In ihrer aktuellen Studie haben die US-Forscher Tanjim Hossain und John A. List den Ansatz aus dem Labor in ein Feldexperiment übertragen. Dazu kooperierten sie mit der chinesischen Wanlida Group, die Unterhaltungselektronik wie bspw. DVD-Player und Digitalkameras produziert. In einer Versuchsanordnung wurde den Fabrikarbeitern mitgeteilt, dass sie einen Wochenbonus in Höhe von 80 RMB (ca. 20 % des Wochenlohns) erhalten, wenn sie mindestens eine vorgegebene Menge produzieren. Eine andere Versuchsgruppe wurde darüber informiert, dass die bereits erfolgte (aber nicht ausgezahlte) Lohnerhöhung von 80 RMB pro Woche wieder abgezogen wird, falls die Produktion unter einem vorgegebenen Ziel liegen sollte. Die erste Versuchsanordnung impliziert also den Gewinnframe, die zweite den Verlustframe. Betrachtet wurde dabei das Verhalten von Arbeitsteams und Angestellten, die alleine arbeiten. Die Untersuchung fand über einen Zeitraum von zwei Monaten statt.

In ihrer Analyse können die Wissenschaftler zeigen, dass unabhängig von der Rahmendarstellung ein Produktivitäts-

anstieg durch die Setzung von leistungsabhängigen Anreizen eintritt. Die Darstellung des Bonus in Form des Verlustframes führte zu einem stärkeren Anstieg im Vergleich zum Gewinnframe. Die Teamproduktivität in der Verlustdarstellung war dabei um 1 % größer und statistisch signifikant unterschiedlich. Bei Angestellten, die alleine arbeiteten, war dies allerdings nicht der Fall. Das gestiegene Produktivitätsniveau wurde über den gesamten Untersuchungszeitraum gehalten. Die Forscher liefern damit empirische Evidenz, dass Framing und Verlustaversion auch in (realen) Arbeitsmärkten von Bedeutung ist und ihre strategische Nutzung zu Produktivitätssteigerungen führen kann. Für die Managementpraxis wird zusätzlich deutlich, dass es sich auszahlen kann, durch kontrollierte Experimente mit mindestens zwei Untersuchungsgruppen Erkenntnisse über Arbeitsverhalten zu gewinnen.

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

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.

Professorin Simone Kauffeld: Neue Vizepräsidentin an der Technischen Universität Braunschweig

Die Technische Universität Braunschweig hat Prof. Dr. Simone Kauffeld zur neuen Vizepräsidentin für den Bereich Lehre, Studium und Weiterbildung gewählt. Professorin Kauffeld leitet die Abteilung Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie des Instituts für Psychologie und setzt sich in ihrer Forschungstätigkeit mit den Themen Team, Beratung, Führung und Kompetenzen auseinander. Professorin Kauffeld studierte Psychologie an den Universitäten Koblenz-Landau und Marburg, war als Beraterin in der Automobilindustrie tätig und promovierte an der Universität Kassel, wo auch ihre Habilitation erfolgte. Sie entwickelte das erste videobasierte, wissenschaftlich valide und objektive Messverfahren zur Kompetenzmessung von Mitarbeitern (act4teams®-Analyse).

Nach einer Gastprofessur an der City University New York und einer Professur an der Fachhochschule Nordwestschweiz erhielt sie 2007 den Ruf an die TU Braunschweig.

Um ihre Analyse- und Interventionskonzepte der Praxis zugänglich zu machen, hat sie daher 2008 unter Beteiligung der TU Braunschweig über die ITUBS die 4 A-SIDE GmbH gegründet. Sie ist – gemeinsam mit betriebswirtschaftlichen Professoren-Kollegen – Herausgeberin der Zeitschrift PERSONALquarterly, die Personalverantwortliche im Sinne eines Evidence-based Managements über Forschungsergebnisse informiert.

www.tu-braunschweig.de



Wissensressourcen im Unternehmen heben

In einem Unternehmen sammelt sich ein umfassender Wissenspool einzelner Mitarbeiter an. Dieser sollte „organisiert“ gebündelt werden, denn nur so kann man dieses Wissen anderen Mitarbeitern, somit dem Unternehmen und der Organisation nutzbringend zur Verfügung stellen. Dies ist Ziel des Zertifikatsprogramms „Wissensmanagement“, das die Deutsche Universität für Weiterbildung anbietet. Das zweimonatige Programm wird als Fernstudium mit Präsenzphasen angeboten.

Die Teilnehmer sollen lernen, entsprechende innerbetriebliche Systeme aufzubauen und Werkzeuge des persönlichen Wissensmanagements anzuwenden, um mit komplexen Informations- und Wissensmengen umzugehen. Persönliche und organisationale Wissenswege sollen entwickelt werden, um erfolgreich Wissen in und zwischen Organisationen zu managen.

Voraussetzung für die Teilnahme am Programm sind: Hochschulabschluss oder eine gleichwertige Qualifikation: Hochschulreife und mehrjährige Berufserfahrung oder Berufsausbildung und mehrjährige Berufserfahrung.

Studienbeginn: jederzeit möglich
Studienberatung: Tel. 0800-9333111,
e-mail: studienberatung@duw-berlin.de
Kontakt: Deutsche Universität für Weiterbildung,
Katharinenstraße 17/18, 10711 Berlin

www.duw-berlin.de/de/zertifikate



Uni-Studie: Corporate Sustainability Barometer

Große deutsche Unternehmen setzen zwar auf das Thema Nachhaltigkeit, lassen sich aber wirtschaftliche Vorteile entgehen. Zu diesem Ergebnis kommen Wissenschaftler der Leuphana Universität Lüneburg in ihrem aktuellen Projekt „Corporate Sustainability Barometer“. Die Wissenschaftler haben 152 der umsatzstärksten deutschen Unternehmen aller Branchen befragt. Es stellte sich heraus, dass bei 83 % das Thema Nachhaltigkeit in ihre jeweiligen Kerngeschäfte einfließt. Genannt wurde beispielsweise „ressourceneffiziente Produktion“. Die Unternehmen setzen bei Nachhaltigkeit auf die Ziele: Reputation sichern, Risiken mindern und interne Prozesse optimieren. Chancen auf Umsatzsteigerung und Innovationen nutzen sie hingegen nur selten. Die Studie „Corporate Sustainability Barometer 2012 – Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands“ kann kostenfrei über die Leuphana Universität bezogen werden: <http://www2.leuphana.de/csm/CorporateSustainabilityBarometer2012.pdf>

Kontakt: Centre for Sustainability Management (CSM)
Leuphana Universität Lüneburg
Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Scharnhorststraße 1,
21335 Lüneburg, Tel. 04131-677-2181
e-mail: csm@uni.leuphana.de

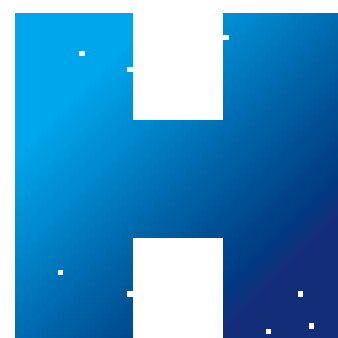
www.sustainment.de/2013/02



EXPERTEN RICHTIG GUT FINDEN

Und richtig gut ist immer der Experte,
der richtig gut zu Ihnen passt.

hays.de



Managervergütung: Transparenz einfordern

Die absolute Höhe der Topmanager-Vergütung ist ein gern gelesener Aufreger. Nützlicher ist eine Diskussion über die Strukturen, besonders der variablen Vergütungsbestandteile.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Beinahe jeder Tag des Jahres wird inzwischen mit einer Mahnung oder Erinnerung belegt: Welt-Männertag und Tag der Linkshänder, Weltfleischtage und Tag des Fleißes. Was noch fehlt in dieser teils skurrilen Liste der Anlässe, das ist ein Ehrentag für den Sozialneid, der regelmäßig in den Medien geschürt wird. Der 3. Dezember bietet sich geradezu an als Tag des Sozialneids. Zwar gehört er bisher allein den behinderten Menschen, aber Bücher und Bier teilen sich schließlich auch den 23. April.

Und: Der 3. Dezember 2012 brachte es einfach auf den Punkt: „Deutsche Chefs gehören zu Top-Verdienern in Europa“, titelte FAZ.net, „Deutsche Manager bei Gehältern auf Platz 2“, schrieb spiegel-online, welt.de formulierte „Deutsche Manager liegen bei Gehältern an der Spitze“ und den Vogel schoss e-fellows.net ab, das Karrierenetzwerk der Gesellschafter Telekom, McKinsey und die „Zeit“, das sich die Dachzeile „Deutsche Manager kassieren kräftig“ gönnte.

Die Basis aller Meldungen legte der Expert Corporate Governance Service (ECGS) mit seinem „Directors' Pay 2011“, einem europäischen Vergleich der CEO-Bezüge in 392 Unternehmen. Neben der absoluten Höhe der Gehälter beschäftigt die Studie die Zusammensetzung: Festgehalt, variable Bestandteile, Aktienkapital-basierte Summen und andere Leistungen vom Dienstwagen bis zur Altersversorgung wurden erfasst. Für deutsche Unternehmenslenker gilt, dass sie im Vergleich zum Durchschnitt ihrer europäischen Kollegen einen doppelt so hohen variablen Anteil im Jahreseinkommen haben.

Deutsche Unternehmen geben sich verschlossen

Die Kennzahlen für diese in der Regel erfolgsabhängig definierten Gehaltsbestandteile sind allerdings insgesamt schwer aufzuschlüsseln, da die Unternehmen sich – gerade in Deutschland – ausgesprochen verschlossen geben. Im Board des Beraternetzwerks ECGS sitzt Jella Benner-Heinacher, stellvertretende Hauptgeschäftsführerin der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) in Düsseldorf. Sie sieht in der mangelnden Transparenz der Vergütungsstrukturen den Knackpunkt im deutschen System – und den Aufsichtsrat in der Pflicht: „Seine Mitglieder müssen sich vorrechnen lassen, wie viel Geld im absoluten best case verdient werden könnte.“

Für die Kennziffern, an die das Variable geknüpft wird, schlägt die Aktionärsvertreterin klare Regeln vor: Sie dürfen nicht kurzfristig wirken; berücksichtigt werden darf nur das bereinigte Ergebnis, also das Nettoergebnis nach Steuern; die Branche spielt zurecht eine Rolle, vor allem die unmittelbaren Konkurrenten lohnen den Vergleich wie auch die Unternehmensgröße. „Aus Aktionärssicht wäre das Ergebnis je Aktie eine ideale Grundlage“, bleibt die DSW-Frau ihrem Anliegen treu und fordert Verständlichkeit. „In manchen Geschäftsberichten wird seitenlang über Aktienoptionen geschrieben, aber man versteht auch als geschulter Rezipient nicht, was der Manager schließlich erhalten hat.“ Diese Undurchschaubarkeit provoziert Gesetzeslösungen.

Entlohnung mittels Aktienoptionen reformieren

Benner-Heinacher weiß mit ihren Forderungen nach realitätsorientierten Kennzahlen und Transparenz die Wissenschaft hinter sich. Professor Leonhard Knoll, der als freier Berater arbeitet und an der Universität Würzburg lehrt, hat sich in seiner Habilitation mit Aktienoptionen beschäftigt. Seine Überzeugung: „Man muss Wege finden und nutzen, die Wertentwicklung bei Vorständen gewährten Optionen um Faktoren zu bereinigen, die nichts mit der Leistung des Vorstands zu tun haben.“ Knoll, der wie sein akademischer Lehrer und häufiger Ko-Autor, der Würzburger Professor für Bank- und Kreditwirtschaft Ekkehard Wenger, Hauptversammlungen besucht und für die Kleinaktionäre streitet, will für die Optionsentlohnung vier Ansätze verwirklicht sehen: die Veröffentlichung des finanzmathematischen Wertes vor Vergabe der Optionen, das Freihalten der Entlohnung von Störfaktoren durch eine Bereinigung des Bezugskurses um die Entwicklung eines geeigneten Aktienindexes, eine steuerlich optimierte Umsetzung sowie die Zuteilung längerfristig laufender Optionen in kleinen Tranchen, um eine langfristige Anreizwirkung zu erzielen. „So kann man die synthetische Parallelisierung von Managerinteresse und Aktionärsinteresse vorantreiben“, sagt Professor Knoll.

In etlichen Veröffentlichungen beschreibt der Wissenschaftler mit der auch durch Hauptversammlungsbesuche gewonnenen praktischen Erfahrung, wie in Aktiengesellschaften



© Campus Verlag / Foto: Sabine Felber, Literaturtest

Jella Benner-Heinacher (DSW), Prof. Leonhard Knoll (Universität Würzburg), Prof. Joachim Schwalbach (Universität Berlin)

entlohnt wird. „Das prinzipiell brauchbare Instrument der Aktienoption als Teil der variablen Vergütung wird durch mangelnde Transparenz in Frage gestellt“, moniert Leonhard Knoll. „Die konkrete Ausgestaltung des Optionsplans darf nicht in der Tabuzone zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstand ausgehandelt werden.“ Das Kontrollgremium Aufsichtsrat wird also ebenso in die Pflicht genommen, wie die Aktionäre in ihren Informationsrechten gestärkt werden.

Pay-for-Performance-Relation wahren

Ein kompliziertes Moment in der Vergütungsdiskussion ist die persönliche Leistung des einzelnen Topmanagers. „Einzelne Aktivitäten sind einerseits in ihrer Wirkung auf den Unternehmenserfolg nicht genau zu kalkulieren“, meint Knoll. „Und andererseits stehen Vorstandsmitglieder in der Gesamtverantwortung.“ Es sei ein Skandal, wenn bei Thyssen-Krupp fette Tantiemen fließen, obwohl der Konzern vor allem wegen des Brasilien-Flops fünf Milliarden Miese macht – selbst wenn die Topmanager, die Brasilien nicht direkt verantworten, möglicherweise in ihren Sparten bessere Einzelergebnisse erzielen. „Für diese Anstrengung“, so Forscher Knoll, „gibt es ein sattes Festgehalt.“ Das allein bietet allerdings seines Erachtens keinen hinreichenden Leistungsanreiz.

Professor Joachim Schwalbach, Leiter des Instituts für Management an der Humboldt-Universität zu Berlin, hat sich mit seinem Co-Autor Enrico Prinz, Associate Professor in Finance and Corporate Governance an der Managementschmiede der Universität Straßburg, genau diesen Leistungsaspekt vorgenommen – und zwar wie ECGS im europäischen Vergleich der Managervergütung. Zentrale Ergebnisse der Untersuchung aus dem Jahr 2011: Die Vergütung der Vorstände deutscher und europäischer Aktiengesellschaften sind zwischen 2008 und 2011 insgesamt gesunken; während die DAX 30-Vorstände seit 2009 wieder zulegten, verzeichnen MDax und der Stoxx 50 Index weitere Rückgänge. Die Höhe der Vergütung richtet

sich in der Regel nach der Unternehmensgröße. Während in Deutschland die Barvergütung im Vergleich höher liegt, werden im restlichen Europa mittel- und langfristige Instrumente mit Anreizcharakter bevorzugt.

Der Vergütungsabstand zwischen Vorsitzendem und einfachem Vorstandsmitglied führt in anderen Ländern weiter auseinander als in Deutschland. Am stärksten aber heben Schwalbach und Prinz hervor, dass die Salärentwicklung und die Wertschöpfung für die Aktionäre auseinanderdriften. Von einer Pay-for-Performance-Relation könne jedenfalls nicht gesprochen werden. „Das provoziert Fragen nach der Angemessenheit“, warnt Schwalbach. „Die Unternehmen kommen in diesem Punkt ihrer Bringschuld in der öffentlichen Kommunikation nicht nach.“ Dies sei kurzsichtig und könne dazu führen, dass Politiker einschreiten.

Gerade in Deutschland flammt die Debatte in jeder Runde der Veröffentlichung von Topgehältern von Spitzenmanagern auf. Da muss man nicht nach Europa schauen, wofür Professor Leonhard Knoll ohnehin eine Einschränkung nennt: „Beim Ländervergleich bleibt eine enorme Unschärfe.“ Die Eingangsdaten seien zu unterschiedlich – vom Diskontierungszinssatz bei Pensionsrückstellungen bis zu den Parametern, mit denen der Wert von Aktienoptionen berechnet wird. Wenn also Martin Winterkorn im Europa-Ranking für das Einkommensjahr 2011 mit 16,6 Millionen Euro an vierter Stelle lag, könnte er bei einer anderen Auswertung leicht auf einen anderen Platz geraten.

Doch bei aller Verschiebung: Das Schüren von Sozialneid ist die nutzloseste öffentliche Reaktionsvariante. Aber die Höhe der Managergehälter sind insgesamt Grund genug, die strukturellen Faktoren der Vergütung verständlich offenzulegen – wenn schon nicht der breiten Öffentlichkeit, so doch zumindest allen Aufsichtsratsmitgliedern und Aktionären. Denn, so Knoll: „Ob Manager verdienen, was sie verdienen, das bleibt sonst weiterhin offen.“

Unterschiedliche Bildungsarten würdigen

Personalprofessorin Uschi Backes-Gellner beweist den Nutzen personalökonomischer Forschung für den Politikbetrieb.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Urschi Backes-Gellner ist in Deutschland und der Schweiz gleichermaßen als Politikberaterin gefragt. Die Professorin, die am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Zürich die Allgemeine BWL mit den Schwerpunkten empirische Methoden der Arbeitsbeziehungen und Personalökonomie vertritt, wurde in die eidgenössische Expertenkommission zur Erarbeitung eines neuen Weiterbildungsgesetzes berufen und 2011 in die Expertenkommission Forschung und Innovation der deutschen Bundesregierung. Mit ihren Aktivitäten beweist sie, dass exzellente Forschung und Hochschullehre sich mit praxisnaher Arbeit auf hohem Niveau bündeln lassen. Die Basis für ihre anwendungsorientierte Forschungs- und Überzeugungsarbeit wurde schon in der Kindheit gelegt. Die 53-Jährige zählt den Unternehmergeist des Vaters, die Neugierde der Mutter und das Durchsetzungsvermögen, das sie im Umgang mit ihren Geschwistern frühzeitig trainierte, zu ihren Grundfesten. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre in Trier promovierte sie in Betriebswirtschaft – betrachtete also die Wirtschaft makro- wie mikroökonomisch.

Nach wissenschaftlichen Aufenthalten in den USA forschte sie in Trier am interdisziplinären Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der EU. 1995, unmittelbar nach ihrer Habilitation zu betrieblichen Bildungs- und Wettbewerbsstrategien im deutsch-britischen Vergleich folgte sie einem Ruf an die Universität zu Köln. Dort gründete sie das personalwirtschaftliche Seminar in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Seit sie die Domstadt zuerst für einen weiteren Forschungsaufenthalt in Richtung USA und 2002 in Richtung Schweiz verließ, weil sie einem Ruf an die Universität Zürich folgte, gönnt sie sich Besuche in Köln zu Karneval. In ihren rheinischen Jahren gesellten sich Gründungs- und Mittelstandsökonomie zu den personal- und bildungsökonomischen Fragestellungen. Auch hier spielen für die Forscherin Empirie, wissenschaftliche Validität und die Relevanz für die Praxis eine entscheidende Rolle. Professorin Backes-Gellner zog in den Vorstand des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn ein – und ist seitdem gefragtes Mitglied praxisnaher Gremien. In der Bildungspolitik und im Personalmanagement sieht sie Stellschrauben zur Überwindung des Fachkräftemangels.



USCHI BACKES-GELLNER

BWL-Professorin für Allgemeine BWL
und Personalökonomie, Uni Zürich
e-mail: ubg@business.uzh.ch
www.business.uzh.ch

Backes-Gellner: „Die im Beruf erworbenen Kompetenzen sollten beim Aufstieg formal anerkannt werden.“ Durchlässigkeit ist gefragt. „In Deutschland müssen unterschiedliche Bildungsarten stärker gewürdigt werden“, sagt die Professorin. Eine „Oben-unten-Denke“ bringe nicht weiter. Schließlich seien auch nicht alle Akademiker gleichermaßen qualifiziert. Backes-Gellner: „Es geht nicht um Gleichmacherei, sondern darum, das individuelle Potenzial aller Erwerbspersonen, insbesondere auch der Frauen, zu nutzen um unseren Lebensstandard zu erhalten.“ An der Universität lehrt sie dies mit Verve. In der Einführungsvorlesung zur Personalökonomie sind Rekrutieren und Qualifizieren die Aspekte, die die künftigen Manager als Quelle von Individualität und Vielfalt kennenlernen. „Wir müssen Diversität in die Köpfe der jungen Leute bringen, auch indem wir Vorbild sind“, sagt die 53-Jährige. In ihrem Institut haben zwei Assistentinnen kleine Kinder – für die Chefin nur eine Frage der kollegialen Arbeitsorganisation. „Man kann das gut überleben“, so die Mutter eines erwachsenen Sohnes ganz pragmatisch.

Gesundheit nehmen wir besonders genau: **DIN** SPEC 91020

Gesunde Mitarbeiter sind Zeichen für ein gesundes Unternehmen.

Aber auch älter werdende Belegschaften, die Zunahme von Stress und der Wettbewerb um gute Mitarbeiter rücken das Thema Gesundheit im Unternehmen in den Fokus von Führungskräften und Personalmanagern.

Als Initiator der DIN SPEC 91020 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ informieren wir Sie gerne persönlich, welcher Weg zu einem erfolgreichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement für Ihr Unternehmen der Beste sein könnte. Und wie die neue DIN SPEC Ihnen dabei hilft.

www.bgm.info/experten



Informationen zu Ihrem Vorteil!

Im Rahmen der Kampagne „Ich bin da – im gesunden Unternehmen“ stellen wir Ihnen eine Vielzahl von Informationen zur Verfügung. Nutzen Sie dazu die kostenlose BGM-Infocard und erhalten damit folgende Leistungen:

- + kostenlose Teilnahme an Netzwerk-Veranstaltungen
- + 20% Rabatt auf Expertentagungen
- + BGM-Expertentelefon
- + Informationsbroschüren
- + Zugang zu verschiedenen Studien

So kommen Sie zur BGM-Infocard:
Geben Sie einfach auf **www.bgm.info**
Ihren Gutschein-Code ein:

5 X A 4 L N H P

Oder rufen Sie uns an
0800/124 11 88



Das Beste aus zwei Welten.



www.hs-pforzheim.de/tds-institut



HR-Trends der Zukunft – Business meets Science

Personalleiter und Wissenschaftler aus der HR-Forschung treffen sich regelmäßig im Rahmen der Fachtagung »Business meets Science« – veranstaltet vom TDS Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim und dem PERSONALER FORUM – zu einem interessanten Erfahrungsaustausch. Erfahren auch Sie, wie sich neueste Forschungsergebnisse gewinnbringend im täglichen Personalmanagement umsetzen lassen.

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

Weitere Informationen zur Veranstaltung finden Sie in Kürze hier: www.hs-pforzheim.de/tds-institut



TDS Institut für Personalforschung
HOCHSCHULE PFORZHEIM

Erfolgsrezepte für Personaler

TDS
a Fujitsu company