

03 2013 | 65. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Chancengleichheit: Unternehmen müssen handeln

Geschlechterlohnücke: Gerechtfertigt
oder diskriminierend? s. 9

HIRSCH/SCHNABEL

Karriere in Teilzeit – Ein schwieriges
Unterfangen mit „Klebeffekt“ s. 26

CETNAROWSKI/BREUER/SLIWKA

State of the Art: Verbreitete Altersstereotype
durch wissenschaftliche Fakten widerlegbar s. 46

KORFF/BIEMANN

Stellenanzeigen und AGG: Von Geschlechts-
neutralität noch weit entfernt s. 15

SCHNEIDER/BAUHOFF

Altersdiversität kann die Leistung
des Unternehmens schmälern s. 31

KUNZE

Essentials: Richtungsweisendes aus
internationalen Top-Journals s. 50

CONRADS/LEHMANN-WILLENBROCK/RILKE/WEHNER

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

Liebe Leserinnen und Leser,



Dirk Sliwka
Universität zu Köln

wichtige aktuelle Debatten der Personalarbeit wie die Diskussion um Frauen in Führungspositionen oder der Umgang mit Migranten betreffen Facetten des Themas Chancengleichheit. Aussagen beruhen hier oft auf weltanschaulichen Positionen. Der Schwerpunkt dieser Ausgabe von PERSONALquarterly liefert aktuelle Evidenz aus akademischer Forschung.

Hirsch und Schnabel versachlichen die Debatte um „Gender-Wage-Gap“. Cetnarowski et. al. finden, dass Teilzeitarbeit Karrieren von Frauen unabhängig vom Umfang der Arbeitszeit erheblich verlangsamt. Beide Studien machen deutlich, wie wichtig Analysen von Personaldaten sind, um Ungleichbehandlung aufzudecken und dann zu vermeiden.

Doch Gleichbehandlung fängt schon früher an. Viele Unternehmen nutzen noch diskriminierende Formulierungen in Stellenanzeigen (Bauhoff und Schneider) und offenbaren so, wie nachhaltig prägend Stereotypen noch sein können. Und schon im Schulsystem kann Ungleichbehandlung entstehen. Krause et. al. zeigen jedoch, dass bei vergleichbarer sozialer Herkunft ein Migrationshintergrund kaum Nachteile erzeugt. Chancengleichheit herstellen heißt also gerade auch auf den sozialen Hintergrund Rücksicht nehmen.

Im Interview wird deutlich, was wir von skandinavischen Ländern lernen können, um Chancengleichheit zu verwirklichen.

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen.

Dirk Sliwka

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
Wolfgang Witt, TDS Institut für Personalforschung, HS Pforzheim
Dirk Hahn, Hays AG

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Dieter Wagner (Universität Potsdam - Potsdam Transfer), Telefon: 0331 977-3864, Fax: 0331 977-3872, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** 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, Randolph Jessl, 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 **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Klaus.Sturm@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Michael Kretschmer, Telefon: 0931 2791-562, E-Mail: Michael.Kretschmer@haufe-lexware.com, Dominik Castillo, Telefon 0931 2791-751, E-Mail: Dominik.Castillo@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:** GrandeDuc - shutterstock.com **Druck:** Bosch Druck, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6** Warum wir in Sachen Chancengleichheit nach Skandinavien schauen sollten
Interview mit Prof. Dr. Astrid Kunze
- 9** Geschlechterlohnlücke: Gerechtfertigt oder diskriminierend?
Boris Hirsch, Claus Schnabel
- 15** Stellenanzeigen und AGG: Von Geschlechtsneutralität noch weit entfernt
Martin Schneider, Frauke Bauhoff
- 21** Schulkarrieren: Die soziale Herkunft ist entscheidender als der Migrationshintergrund
Annabelle Krause, Ulf Rinne, Simone Schüller
- 26** Karriere in Teilzeit – Ein schwieriges Unterfangen mit „Klebeeffekt“
Isabella Cetnarowski, Kathrin Breuer, Dirk Sliwka

NEUE FORSCHUNG

- 31** Altersdiversität kann die Leistung des Unternehmens schmälern
Florian Kunze
- 37** Corporate Social Responsibility beeinflusst die Arbeitgeberattraktivität
Bettina Lis
- 41** Frauen in Führungspositionen – ein Thema für die Unternehmen im „Musterlände“?
Elke Theobald, Barbara Burkhardt-Reich

STATE OF THE ART

- 46** Verbreitete Altersstereotype lassen sich durch wissenschaftliche Fakten widerlegen
Jörg Korff, Torsten Biemann

ESSENTIALS

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

SERVICE

- 54** News aus der Hochschulwelt
- 56** Die Wahrheit hinter der Schlagzeile
- 58** Förderer im Porträt: Dirk Hahn, Hays AG

Warum wir in Sachen Chancengleichheit nach Skandinavien schauen sollten

Das Interview mit **Prof. Astrid Kunze** führte Prof. Dr. Dirk Sliwka (Universität zu Köln)

PERSONALquarterly: *Die skandinavischen Länder werden oft als Vorbilder in Sachen Chancengleichheit genannt – nicht nur bei der Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitsleben, sondern auch beispielsweise bei der Integration von Migranten. Deckt sich dieser Eindruck mit der empirischen Evidenz?*

Kunze: Die Gleichstellung von Mann und Frau und auch die Familienpolitik haben einen hohen Stellenwert in der skandinavischen Politik. Zusammen mit Island, Finnland, Dänemark und Schweden teilt sich Norwegen die vorderen Plätze im Global Gender Gap Ranking. Vergleicht man die durchschnittlichen Unterschiede wichtiger Arbeitsmarktindikatoren für Männer und Frauen in z. B. Norwegen mit den Werten für Deutschland, zeigen sich deutliche Unterschiede. So liegt die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen in Norwegen bei 81 %, während sie in Deutschland nur 71 % beträgt. Der durchschnittliche Einkommensunterschied zwischen Mann und Frau liegt in Deutschland bei 23 %, während er in Norwegen nur 15 % beträgt.

Man kann sagen, dass Norwegen immer noch eine sehr homogene Gesellschaft ist. Der Bevölkerungsanteil der Migranten beläuft sich erst seit Kurzem auf 9,4 %. 1991 lag dieser Anteil bei nur 4 %. Migranten haben sich in den vergangenen Jahren sehr gut an den norwegischen Arbeitsmarkt assimilieren können, da die Arbeitsmarktsituation bei niedriger Arbeitslosigkeit (3,65 %) und hohem Lohnwachstum sehr gut war. Wie gut die Integrationspolitik in Norwegen wirklich wirkt, wird sich erst zeigen, wenn der Arbeitsmarkt nachgibt. Eine große Herausforderung für Norwegen ist die Eingliederung der Einwanderer in den Wohlfahrtsstaat. Es müssen Anreize geschaffen werden, damit sich das System weiterhin trägt. Zum Beispiel sieht man, dass die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen, die nach Norwegen migriert sind, im Vergleich zu anderen Ländern relativ hoch ist. Allerdings sind eingewanderte Frauen, vor allem jene aus nichteuropäischen Ländern, nach wie vor weniger gut in den Arbeitsmarkt integriert als norwegische Frauen.

In Norwegen sowie den anderen skandinavischen Ländern sind die Bedingungen für Frauen, die Arbeit und Familie vereinbaren wollen, nahezu traumhaft. Wichtige Faktoren, die dazu beitragen, sind bezahlte Elternzeit, welche die Quote für Männer vorsieht, Kinderbetreuung für weitgehend alle Klein- und Schulkinder sowie attraktive Arbeitsplätze für Frauen, die

flexible Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit ermöglichen. Wenn man den öffentlichen Sektor und die Politik betrachtet, stellt man fest, dass Frauen auch in wichtigen Positionen gleichberechtigt repräsentiert sind. Die skandinavischen Länder werden aber herausgefordert, was die Repräsentation von Frauen in führenden Positionen in den großen Firmen des privaten Sektors angeht. Dort entsprechen die Anteile von Frauen mit 5 bis 10 % dem international üblichen, niedrigen Niveau. Da fragt man sich schon, warum nach so langer und stabiler Eingliederung von Frauen in den Arbeitsmarkt und generöser Familienpolitik nicht mehr Frauen in leitenden Positionen sind. Wenn man sich Zahlen für die angelsächsischen Länder anschaut, scheinen die skandinavischen Länder manchmal sogar schlechter dazustehen.

PERSONALquarterly: *Norwegen hat bereits eine verpflichtende Quote für Frauen in Aufsichtsräten. Wie wirkt sich diese Quote aus?*

Kunze: Seit 2008 müssen alle Aktiengesellschaften mindestens 40 % Frauen im Aufsichtsrat haben. Wie wir in den Daten sehen, ist die Quote erfolgreich und alle Aktiengesellschaften haben nun die geforderte Quote. Interessant ist auch, dass die Erhöhung des Frauenanteils nicht einer freiwilligen Regelung in 2002 folgte, sondern nachdem das Gesetz letztendlich beschlossen wurde. Aber das ist natürlich nur der direkte Effekt. Spannend wird es nun werden herauszufinden, ob sich auch andere Aspekte hinsichtlich der Gleichstellung von Mann und Frau in der Wirtschaft, insbesondere im privaten Sektor, ändern. International gesehen hat Norwegen seine Politik exportiert und viele Diskussionen entfacht. Einige Länder sind dem Vorbild Norwegens gefolgt, Europa diskutiert noch, Deutschland hat hingegen gegen die Quote gestimmt. Manche Länder bevorzugen eine freiwillige Quote und einige Unternehmen sind im Alleingang dem norwegischen Vorbild gefolgt. Das Problem ist jedoch, dass freiwillige Quoten schwer zu überprüfen sind und schnell wieder abgeschafft werden können. Die Quote für Aufsichtsräte hat auch zu zahlreichen Diskussionen bezüglich Corporate Governance geführt – nicht nur in der Forschung, sondern auch in Politik und Wirtschaft. Das betrifft z. B. Fragen, wie CEOs und Aufsichtsräte zusammenwirken und eigentlich das Kapital der Anteilseigner repräsentieren. Durch die Quote

rückten zudem Netzwerke von hoch qualifizierten Frauen in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Der Umstand, dass Unternehmen mittlerweile mehr Frauen rekrutieren, ist ein erstes Indiz dafür, dass es für den Erfolg einer Firma kein Nachteil ist, Frauen in Aufsichtsräte zu berufen. Es bedarf nun noch mehr Studien, um die Implikationen dieser Entwicklung und die Gründe für die frühere Männerfixierung zu analysieren. Mögliche Erklärungen sind, dass Frauen bisher an der sogenannten „gläsernen Decke“ und aufgrund von Vorurteilen gegen Frauen gescheitert sind. Netzwerke (d. h. die klassischen „Männerbünde“) in den obersten Etagen der Unternehmen, die Frauen ausschlossen, sind ein weiterer potenzieller Faktor. Einige Studien führen aus, dass Frauen andere Qualitäten einbringen, die sich positiv auf den Erfolg der Arbeit in Aufsichtsräten oder auch auf andere Gebiete im Betrieb auswirken. So scheinen Frauen z. B. bessere Überwachungsfähigkeiten zu besitzen. Einige Studien haben zudem gezeigt, dass die „neuen“ Frauen in den Aufsichtsräten viel Erfahrung aus der Wirtschaft mitbringen, aber im Durchschnitt jünger sind als die traditionellen Aufsichtsratsmitglieder, welche durchschnittlich Anfang 50 sind. Viele der Effekte, die wir als Ökonomen außerdem erwarten würden (z. B. Effekte auf die Firmenzusammensetzung, Firmenpolitik und Firmenkultur) sind eher längerfristiger Natur und es erfordert eine gewisse Zeit, bis sich solche Effekte mit Daten belegen oder verwerfen lassen. Mittlerweile deckt der Zeitraum verfügbarer Daten seit Einführung der Reform vier Jahre ab, sodass wir erfreulicherweise bald mehr sagen können.

PERSONALquarterly: *Hat die Quote auch einen Einfluss auf Frauen im Top-Management außerhalb der Aufsichtsräte?*

Kunze: Dies ist auch ein Effekt, auf den wir hoffen und den wir erwarten würden, wenn Gleichstellung wie ein Ball die Hierarchien hinunterrollt. Helfen Frauen im Aufsichtsrat anderen Frauen direkt, indem sie auf diese stärker aufmerksam machen bei Rekrutierungsentscheidungen? Erweitert sich also das Netzwerk von Frauen, wird in Auswahlverfahren mehr Gewicht auf andere Qualitäten und Lebensläufe gelegt? Bisher ist mir für Norwegen noch keine Studie bekannt, die diese Effekte überzeugend untersuchen kann. Es ist eine Herausforderung,



PROF. ASTRID KUNZE

Norwegian School of Economics, Bergen

e-mail: Astrid.Kunze@nhh.no

Astrid Kunze ist Professorin an der Norwegian School of Economics (NHH) in Bergen. Sie hat ihren PhD vom University College London (UCL) und einen Diplom Volkswirt von der Universität Bielefeld. Ihre Hauptforschungsinteressen liegen im Bereich Arbeitsmarktforschung und angewandte Mikroökonomie. Sie hat in internationalen Zeitschriften Beiträge publiziert zu den Themen Lohndifferentiale zwischen Männern und Frauen, Karriere- und Lohneffekte der Elternzeit, Unterschiede zwischen Männern und Frauen in der Berufswahl, Mobilität im Arbeitsmarkt, Sucharbeitslosigkeit und Migration. Professorin Kunze ist dem internationalen Netzwerk in Arbeitsmarktökonomie, dem Institut für die Zukunft der Arbeit (IZA) sowie dem Nordic Network in Empirical Labor Economics (ELE) angeschlossen.

Daten über die Zusammensetzung des Managements im Allgemeinen, und des Topmanagements im Speziellen zu sammeln. Eine amerikanische Studie zeigt zumindest, dass in den USA mehr Frauen in den Aufsichtsräten auch zu mehr Frauen in Top-Managementpositionen führen. Dies kann an sogenannten Spillover-Effekten liegen, aber auch von einer unterschiedlichen Firmenkultur abhängen.

„Die verpflichtende Anwesenheit zu bestimmten Arbeitszeiten sollte der Vergangenheit angehören. Flexibilität im Arbeitsalltag ist vielmehr das Motto der Zukunft.“ Prof. Astrid Kunze

PERSONALquarterly: Welche Instrumente helfen Ihrer Ansicht nach Chancengleichheit bei der Personalauswahl herzustellen?

Kunze: Die Herausforderung lautet, sehr unterschiedliche Lebensläufe objektiv zu vergleichen, nach Regeln, die nachvollziehbar sind. In Zeiten, wo der Pool der Bewerber immer heterogener wird, ist das wahrlich nicht einfach. Die Arbeitsbevölkerung wird hinsichtlich vieler Merkmale immer unterschiedlicher. Denken Sie an Erwerbshistorien von Bewerbern mit Kleinkindern, die den Arbeitsmarkt wegen Elternzeit zeitweise verlassen oder zeitbegrenzt Teilzeit arbeiten. Denken Sie an Alter – wir überlegen nun, wie Ältere länger in Arbeit bleiben können. Denken Sie an Ausbildung: akademische Grade aus verschiedenen Ländern müssen verglichen werden. Dies ist sowohl für Einwanderer als auch für Einheimische, die im Ausland studiert oder promoviert haben, ein aktuelles Thema. Firmen sind gefordert, die am besten Qualifizierten zu rekrutieren, die gleichzeitig auch am besten in die Firma passen. Die Firmen verlieren, wenn sie bewusst oder unbewusst von Vorurteilen geleitet werden. Daher sind Instrumente ganz wichtig, die verhindern, dass solche Vorurteile den Rekrutierungsprozess beeinflussen. Überlegenswert sind hierbei eine Anonymisierung von Lebensläufen, das bewusste Achtgeben darauf, dass Frauen und Männer, Ausländer und Einheimische, in dem Pool der Bewerber vertreten sind und sich über das Warum Gedanken zu machen, falls dieser Mix nicht gegeben ist. Möglicherweise muss man andere Kanäle benutzen, um Stellen auszuschreiben. Im Rekrutierungsprozess ist auch wichtig, alle Gruppen mitwirken zu lassen.

PERSONALquarterly: Frühkindliche Bildung gilt weitgehend als Schlüssel zur Schaffung von Chancengleichheit auch für Migranten. Wird dies auch durch empirische Evidenz gestützt?

Kunze: In den skandinavischen Ländern wird sehr auf die Integration von Kindern im frühkindlichen Alter gesetzt. Norwegen ist in der Lage, im Prinzip jedem Kind ab dem Alter von einem Jahr einen Kindergartenplatz anzubieten. Dies gibt auch Familien mit Einwanderungshintergrund die Möglichkeit, ihre Kinder zweisprachlich aufzuziehen. Politikmaßnahmen wie das Betreuungsgeld wurden kritisiert, weil sie Anreize für die Mütter setzen, zu Hause zu bleiben und das Kind die ersten

zwei Jahre in der Muttersprache zu erziehen. Die empirischen Daten zeigen zwar, dass im Zuge der Ausweitung des Kinderbetreuungsangebotes ohnehin immer weniger Eltern das Betreuungsgeld in Anspruch nehmen. Empirische Studien zeigen aber ebenfalls, dass unter den 30 % der Eltern von 2-Jährigen, die es in Anspruch nehmen, jene mit niedriger Qualifikation und mit Migrationshintergrund überrepräsentiert sind.

PERSONALquarterly: Was können Deutschland und auch deutsche Unternehmen von den skandinavischen Erfahrungen lernen?

Kunze: Man muss schon genauer hinschauen, um zu verstehen, warum die skandinavischen Länder so weit gekommen sind in Sachen Gleichstellung von Mann und Frau im Arbeitsmarkt. Die sehr positive Haltung gegenüber der Verbindung von Familie und Beruf ist sicherlich sehr wichtig, ebenso die Einsicht, dass dies nicht ohne Kinderbetreuung geht. Norwegen hat dies durch ein breites öffentliches Betreuungsangebot gelöst. Aber auch Firmen können dazu beitragen, dass Kinderbetreuung positiver angesehen wird und es somit für junge Menschen leichter wird, sich für Kinder und Beruf zu entscheiden. Firmen in Deutschland könnten noch mehr Kinderbetreuungsangebote schaffen. Leider geschieht der öffentliche Ausbau der Kinderbetreuung in Deutschland zu langsam.

Unternehmen müssten aber auch den Arbeitstag realistisch anpassen. Das scheint mir ein wichtiger, wenig untersuchter Aspekt in Skandinavien zu sein. Es kann nicht sein, dass ein Arbeitstag von 7:30 bis 18 Uhr vor Ort im Betrieb von allen erwartet wird. Eine gewisse Flexibilität ist da wichtig, und Motivation und Vertrauen vonseiten der Firmenleitung und des Arbeitnehmers. In Skandinavien ist es üblich, dass alle um 16 Uhr die Arbeit verlassen können, um ihre Kinder von Kindergarten und Schule abzuholen. Das bedeutet auch, dass Meetings nicht nach 16 Uhr angesetzt werden. Wie man in internationalen Studien sieht, variieren selbst in Managementpositionen die Wochenarbeitszeiten erheblich, zwischen 37 Stunden in Frankreich und 46 Stunden in Deutschland. Wenn solche Positionen attraktiv sein sollen für Eltern, und auch für Mütter, müssen Firmen Rahmenbedingungen und eine Kultur schaffen, die zur Vereinbarung von Familie und Arbeit beitragen.

Geschlechterlohnücke: Gerechtfertigt oder diskriminierend?

Von **Dr. Boris Hirsch** und **Prof. Dr. Claus Schnabel** (Universität Erlangen-Nürnberg)

Die Verringerung des Verdienstunterschieds zwischen Männern und Frauen gehört zu den wichtigsten Herausforderungen der Arbeitsmarkt- und Personalpolitik in der EU und deren Mitgliedstaaten. In fast allen EU-Ländern verdienen Frauen immer noch durchschnittlich deutlich weniger als Männer, über alle EU-27-Länder hinweg betrug der (unbereinigte) geschlechtsspezifische Verdienstunterschied im Jahr 2010 rund 16 % (siehe Abb. 1). Zwar sollten die Länderunterschiede aus methodischen Gründen nicht überinterpretiert werden.¹ Dennoch fällt auf, dass Deutschland mit einer geschlechtsspezifischen Verdienstlücke von 22 % klar über dem EU-Durchschnitt liegt.

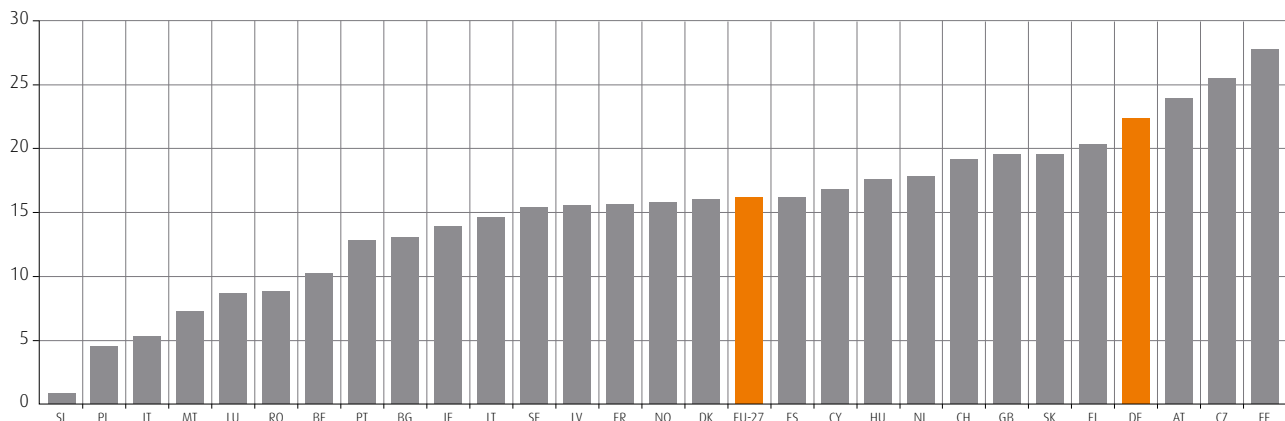
¹ Wie Olivetti/Petrongolo (2008) aufzeigen, ist der Vergleich von Verdienstlücken über verschiedene Länder hinweg nur dann sinnvoll, wenn der unterschiedlichen Erwerbsneigung von Frauen in den jeweiligen Ländern Rechnung getragen wird. Da davon auszugehen ist, dass besonders diejenigen Frauen mit hohen Verdienstmöglichkeiten sich für die Erwerbstätigkeit entscheiden, ist bei einer niedrigen Erwerbsquote von Frauen eine geringere Verdienstlücke zu erwarten. In diesem Fall werden nämlich nur Frauen mit besonders hohem Verdienstpotezial mit den erwerbstätigen Männern verglichen. Dies mag auch die überraschend niedrigen Verdienstlücken für Länder wie Italien oder Malta, in denen Frauen eine besonders geringe Erwerbsneigung aufweisen, erklären.

Eine genauere Betrachtung der Daten von 2010 für Deutschland zeigt, dass der Verdienstabstand zwischen den Geschlechtern in Führungspositionen, bei Technikern und in akademischen Berufen mit rund 30 % am größten ist. Die geringste Verdienstdifferenz findet sich mit nur 4 % bei Bürokräften und verwandten Berufen.

Die ausgewiesenen Verdienstunterschiede wurden von Eurostat und vom Statistischen Bundesamt mithilfe der europaweit einheitlichen Verdienststrukturerhebung 2010 ermittelt. Berechnet wird der Unterschied zwischen den durchschnittlichen Bruttostundenverdiensten der männlichen und der weiblichen Beschäftigten, der in Prozent der Männerverdienste ausgedrückt wird.

Nicht berücksichtigt wird dabei jedoch, dass Frauen und Männer oft in verschiedenen Branchen, Berufen und Betrieben tätig sind, unterschiedliche Arbeitszeiten aufweisen und sich in ihren typischen Erwerbsbiografien unterscheiden.

**Abb. 1: Geschlechtsspezifischer Verdienstunterschied in der EU im Jahr 2010
(in Prozent des Männerverdienstes)**



Quelle: Eurostat (Betriebe mit mindestens 10 Beschäftigten im privaten Sektor, ohne öffentliche Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung)

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welcher Teil des großen Verdienstunterschieds zwischen Männern und Frauen kann auf unterschiedliche produktive Eigenschaften und auf berufliche/sectorale Segregation zurückgeführt werden? Welche Rolle spielt Lohndiskriminierung?

Methodik: Resultate einer Querschnittanalyse werden dargestellt.

Praktische Implikationen: Die tieferen Ursachen von Verdienstunterschieden müssen angegangen und Anreize zur Lohndiskriminierung von Frauen bekämpft werden. Das Personalmarketing fällt leichter, wenn der Betrieb nachweislich nicht diskriminiert und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert.

Derartige Unterschiede müssen allerdings in Betracht gezogen werden, bevor man aus den durchschnittlichen Verdienstrückständen der Frauen den voreiligen Schluss zieht, Frauen seien in diesem Ausmaß am Arbeitsmarkt benachteiligt oder würden gar diskriminiert. Aus ökonomischer Sicht liegt Diskriminierung nur dann vor, wenn Arbeitnehmer(innen) unterschiedlich behandelt bzw. bezahlt werden, obwohl sie gleiche produktive Eigenschaften aufweisen. Unterschiedliche produktive Eigenschaften von Männern und Frauen sind neben Segregation und Lohndiskriminierung drei wesentliche Erklärungsansätze für die Existenz geschlechtsspezifischer Verdienstunterschiede, die im Folgenden diskutiert und empirisch quantifiziert werden (vgl. auch Hirsch, 2010).

Unterschiedliche produktive Eigenschaften

Nach der neoklassischen Theorie sollten auf Wettbewerbsmärkten die Verdienste der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen weitgehend deren Produktivität entsprechen. Die beobachteten geschlechtsspezifischen Verdienstunterschiede würden damit in erster Linie eine geringere Arbeitsproduktivität der Frauen reflektieren. Gemäß Humankapitaltheorie könnte dies dann der Fall sein, wenn Frauen über weniger Humankapital verfügen, also einen geringeren Bestand an Wissen und Fertigkeiten aufweisen, die im Bildungssystem und während der beruflichen Tätigkeit erworben werden. Zwar gibt es in Deutschland kaum mehr Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Schulbildung. Allerdings weisen Frauen aufgrund ihrer speziellen Erwerbsbiografien, die z. B. durch häufigere Erwerbsunterbrechungen und kürzere Lebensarbeitszeiten gekennzeichnet sind, im Durchschnitt weniger Berufserfahrung und kürzere Dauern der Betriebszugehörigkeit auf. Zudem haben sie damit (wie auch ihre Arbeitgeber) einen geringeren Anreiz, in Aus- und Weiterbildung zu investieren.

Empirische Studien zeigen üblicherweise, dass zwar ein Teil der geschlechtsspezifischen Verdienstlücke durch produktivitätsrelevante Faktoren wie schulische und berufliche Ausbildung, Berufserfahrung, Betriebszugehörigkeitsdauer und Erwerbsunterbrechungen erklärt wird. Auch nach deren

Berücksichtigung verbleibt jedoch ein in aller Regel größerer unerklärter Rest.² Dies lässt sich anhand eigener Analysen mit dem LIAB, dem verbundenen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Datensatz des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung für das Jahr 2008 demonstrieren (siehe Abb. 2). In Westdeutschland verdienen vollzeitbeschäftigte Frauen im privaten Sektor durchschnittlich 22 % weniger als vollzeitbeschäftigte Männer, in Ostdeutschland beträgt die Verdienstlücke lediglich 14 %. Berücksichtigt man nun mithilfe geeigneter statistischer Verfahren die Unterschiede in Schulausbildung, (potenzieller) Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeitsdauer, so verringert sich die Verdienstlücke auf 18 % in Westdeutschland, während sie in Ostdeutschland sogar auf 16 % zunimmt. Letzteres deutet darauf hin, dass ostdeutsche Frauen verglichen mit Männern über bessere produktivitätsrelevante Merkmale verfügen, ohne dass sich dies in ihrer Entlohnung niederschlägt.

Der Teil der beobachteten Verdienstunterschiede, der auf unterschiedliche produktive Eigenschaften zurückzuführen ist, kann kaum als ungerechtfertigt angesehen werden – es sei denn, dass dafür eine vorgeschaltete Diskriminierung (z. B. im Bildungssystem) verantwortlich ist, die Frauen geringere Bildungschancen ermöglicht.

Geschlechter verteilen sich unterschiedlich auf Berufe

Selbst wenn Frauen und Männer ähnlich produktiv sind, können Verdienstunterschiede dadurch entstehen, dass sich die Geschlechter in unterschiedlicher Weise auf die Berufe, Wirtschaftszweige und hierarchischen Positionen verteilen. Von einer „horizontalen Segregation“ spricht man, wenn Frauen in bestimmten Berufen und Branchen über- oder unterrepräsentiert sind. Zu denken ist hier etwa an die sogenannten „Frauenberufe“: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Fachserie 1, Reihe 4.1.2) waren Frauen im Jahr 2011 besonders häufig in Büroberufen, als Verkaufspersonal, in Gesundheitsberufen (ohne Ärztinnen und Apothekerinnen), in sozialen Berufen, Berufen in

2 Aktuelle Ergebnisse für Deutschland liefern z. B. Gartner/Hinz (2009) und Beblo/Bender/Wolf (2009). Einen guten Überblick über die internationale Evidenz bietet die Metastudie von Weichselbaumer/Winter-Ebner (2005), die Ergebnisse von 263 Studien auf Grundlage von Daten aus 64 Ländern im Zeitraum 1963–1997 berücksichtigt.

der Körperpflege, haus- und ernährungswirtschaftlichen sowie Reinigungs- und Entsorgungsberufen tätig. In all diesen Berufsgruppen übersteigt der Frauenanteil an den Beschäftigten 75 %. Insgesamt entfallen rund 53 % aller weiblichen Arbeitnehmer allein auf diese sieben Berufsgruppen. Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei den Ausbildungsberufen. Während Männer im Jahre 2011 stärker Handwerks- und technische Berufe wählen, sind Frauen häufiger in Dienstleistungs-, Verwaltungs- und Gesundheitsberufen zu finden. Zudem nehmen Frauen seltener eine Berufsausbildung auf und legen sich überdies auf ein engeres Spektrum an Ausbildungsberufen fest. Auch bei der Studienwahl sind erhebliche Geschlechterunterschiede erkennbar: So liegt laut Statistischem Bundesamt (Fachserie 11, Reihe 4.1) der Frauenanteil an den Studierenden im Wintersemester 2011/12 im Durchschnitt bei 47 %. Er beträgt 70 % in den Sprach- und Kulturwissenschaften, 64 % in Humanmedizin und Gesundheitswissenschaften, jedoch lediglich 37 % in Mathematik und Naturwissenschaften sowie 21 % in den Ingenieurwissenschaften. Ausgeglichen ist das Bild in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit einem Frauenanteil von 50 % an den Studierenden. Diese Fakten deuten darauf hin, dass horizontale Segregation am deutschen Arbeitsmarkt eine erhebliche Rolle spielt. Dies lässt sich zum Teil mithilfe der Humankapitaltheorie erklären: Wegen etwaiger Erwerbsunterbrechungen verfügen demnach Frauen über geringere Anreize, in Aus- und Weiterbildung zu investieren. Zudem haben sie einen starken Anreiz, solche Berufsfelder zu wählen, in denen die Abschreibungen des Humankapitals und damit Verdiensteinbußen infolge von Erwerbsunterbrechungen relativ gering sind. Dies mag zumindest teilweise erklären, warum Frauen in pflegerischen, sozialen und geisteswissenschaftlichen Berufen überdurchschnittlich stark, aber in sogenannten MINT-Berufen (d. h. Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) eher schwach vertreten sind. Darüber hinaus dürften auch anerzogene wie angeborene Geschlechterunterschiede in den Präferenzen für bestimmte Berufsfelder sowie Traditionen und Klischees bei der Berufswahl eine Rolle spielen. Unabhängig davon, was die genaue Ursache von horizontaler Segregation ist, kann diese zu deutlichen Verdienstunterschieden führen. Wenn Frauenberufe stärker „überlaufen“ sind als Männerberufe, so ergeben sich wegen des relativ hohen Arbeitsangebots der Arbeitnehmer(innen) dort zwangsläufig niedrigere Verdienste (Bergmann, 1974). Für diesen Erklärungsansatz spricht auch, dass Frauen wie Männer in typischen Frauenberufen meist erheblich geringere Verdienste erzielen als ihre Geschlechtsgenoss(innen) in typischen Männerberufen (Achatz/Gartner/Glück, 2005).

Frauen haben seltener Führungspositionen inne

Neben horizontaler Segregation spielt am deutschen Arbeitsmarkt auch „vertikale Segregation“ eine erhebliche Rolle, d. h.

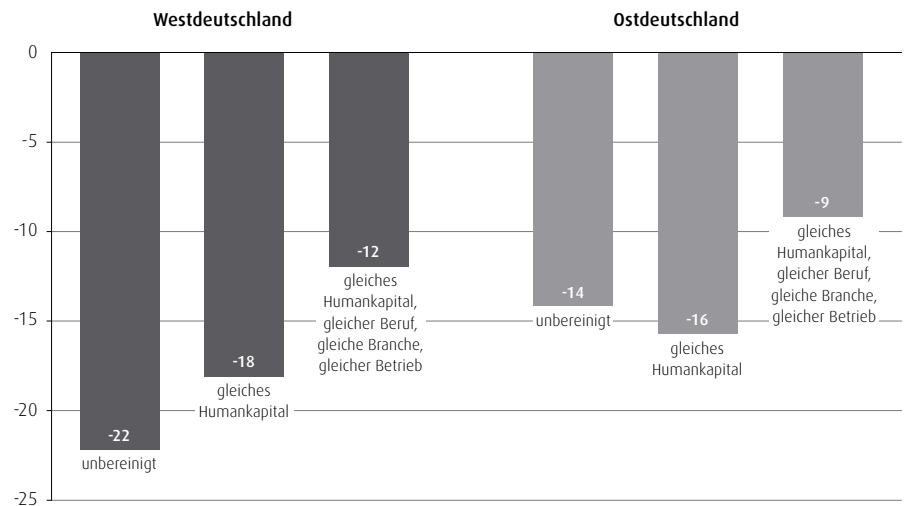
Frauen haben wesentlich seltener Führungspositionen inne als Männer. Einer Auswertung des IAB-Betriebspanels durch Kohaut/Möller (2010) zufolge wurden im Jahre 2008 rund 71 % der Betriebe in der Privatwirtschaft von Männern geleitet. Der Anteil der Frauen lag auf der zweiten Führungsebene bei 35 % und auf der ersten bei nur 25 %, während der Frauenanteil an allen Beschäftigten im privaten Sektor 42 % betrug. In diesem Zusammenhang wird oft von einer sogenannten „gläsernen Decke“ gesprochen, die gleichsam unsichtbar durch informelle Barrieren Frauen den Zugang zu hohen Positionen verbaut. Hier spielt z. B. die stärkere Förderung männlicher Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten, der Ausschluss von Frauen aus männlich dominierten Karrierenetzwerken oder eine mittelbare Lohndiskriminierung von Frauen (die unten ausgeführt wird) eine Rolle. Daneben deutet aber auch einiges darauf hin, dass Männer meist härter verhandeln sowie risikofreudiger und kompetitiver auftreten als Frauen (vgl. Croson/Gneezy, 2009), was ihr besseres berufliches Fortkommen ebenfalls fördert. Der geringere Anteil von Frauen in Führungspositionen beeinflusst offenbar auch die betriebliche Entgeltpolitik: So zeigt sich für Deutschland im Jahre 2008, dass die geschlechtsspezifische Verdienstlücke umso geringer ausfällt, je stärker Frauen in der ersten und insbesondere in der zweiten Führungsebene vertreten sind (Hirsch, 2013).

Verdienstunterschiede, die aufgrund von horizontaler Segregation und entsprechender Überfüllung einzelner Berufe und Branchen entstehen, können im Wesentlichen als gerechtfertigt betrachtet werden. Differenzierter fällt die Beurteilung bei vertikaler Segregation aus, die zu einem gewissen Anteil auf Diskriminierung und Karrierehindernisse zurückzuführen sein dürfte, die aber auch teilweise eine Selbstselektion von Frauen in Berufe und hierarchische Positionen reflektieren mag.

Ein nicht unerheblicher Teil der geschlechtsspezifischen Verdienstlücke ist empirischen Studien zufolge dadurch zu erklären, dass Frauen und Männer mit gleicher Humankapitalausstattung in unterschiedlichen Berufsgruppen, Branchen und Betrieben tätig sind (vgl. z. B. Gartner/Hinz, 2009). Bei Hochschulabsolvent(inn)en spielt zudem die Wahl des Studienfachs eine Rolle und kann 2 bis 4 Prozentpunkte der Verdienstlücke zwischen Männern und Frauen erklären (Machin/Puhani, 2003). Berücksichtigen wir bei unseren eigenen Berechnungen mit dem LIAB für das Jahr 2008, dass Frauen sich nicht nur in ihren produktiven Eigenschaften von Männern unterscheiden, sondern auch in unterschiedlichen Branchen, Berufen und Betrieben arbeiten, so sinkt die Verdienstlücke auf 12 % in Westdeutschland bzw. 9 % in Ostdeutschland (siehe Abb. 2).

Wie sich Lohndiskriminierung erklären lässt

Unsere empirische Analyse hat gezeigt, dass über die Hälfte des ursprünglichen Verdienstunterschieds von 22 bzw. 14 % in West- bzw. Ostdeutschland weder auf unterschiedliche Arbeitszeiten

**Abb. 2: Unbereinigter und bereinigter Verdienstabstand im Jahr 2008
(in Prozent des Männerverdienstes)**

Quelle: Eigene Berechnungen auf Grundlage des LIAB

oder produktive Eigenschaften von Männern und Frauen noch auf berufliche oder sektorale Segregation zurückgeführt werden kann. Es liegt nahe, diesen unerklärten Rest der Verdienstlücke von 12 bzw. 9 % als ein Indiz für Lohndiskriminierung zu interpretieren. Da Diskriminierung – nicht erst seit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Jahr 2006 – in Deutschland verboten ist, werden Arbeitgeber sie kaum unmittelbar und offen praktizieren. Allerdings können diskriminierende Praktiken bei der Stellenbesetzung, Eingruppierung und beruflichen Weiterentwicklung (allokative Diskriminierung) sowie unterschiedliche Bewertungen der Leistungen von Männern und Frauen (evaluative Diskriminierung) zu einer mittelbaren Verdienstdiskriminierung führen, die eine Ursache der oben beschriebenen vertikalen Segregation darstellen dürfte.

Im Folgenden werden drei wichtige Erklärungsansätze zur Diskriminierung diskutiert, nämlich die präferenzbasierte, die statistische und die monopsonistische Diskriminierung.

1. Von „präferenzbasierter Diskriminierung“ spricht man, wenn diese das Ergebnis bestimmter Vorlieben bzw. Abneigungen von Arbeitgebern, Kolleg(inn)en oder Kunden ist (Becker, 1971). Diskriminierende Arbeitgeber ziehen nach diesem Ansatz einen negativen Nutzen aus der Beschäftigung weiblicher Mitarbeiter, schätzen daher deren Produktivität geringer ein und nehmen einen entsprechenden Verdienstabschlag für Frauen vor. Das Ausleben ihrer diskriminatorischen Präferenzen ist für die Arbeitgeber allerdings nicht kostenlos, da sich

nicht-diskriminierende Konkurrenten durch Abwerbung von Frauen zu Löhnen unterhalb ihrer tatsächlichen Produktivität einen Kostenvorteil verschaffen können. Dies deutet auf eine gravierende Schwäche der Theorie präferenzbasierter Diskriminierung hin: Da diskriminierende Arbeitgeber niedrigere Gewinne erzielen, sollten diese langfristig aus hinreichend wettbewerblichen Märkten verdrängt werden und mit ihnen auch die Lohndiskriminierung verschwinden. Diskriminierung ist demnach insbesondere bei unzureichendem Wettbewerb auf Gütermärkten möglich, und dafür gibt es auch empirische Hinweise. Hirsch/Oberfichtner/Schnabel (2012) finden mit Daten des LIAB für Westdeutschland (aber nicht für Ostdeutschland), dass die unerklärte Verdienstlücke zwischen den Geschlechtern um mehrere Prozentpunkte geringer ausfällt, wenn sich die Betriebe einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt sehen.

2. Bei „statistischer Diskriminierung“ dient das Geschlecht unvollkommen informierten Arbeitgebern als ein Hilfsindikator, der im Gegensatz zu Informationen über die tatsächliche Produktivität von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen kostenlos zur Verfügung steht (Phelps, 1972). Erwarten oder beobachten Arbeitgeber bei Frauen z. B. im Durchschnitt höhere Fehlzeiten und häufigere Erwerbsunterbrechungen mit entsprechenden Produktivitätseinbußen, so werden sie jeder Frau unabhängig von ihrem Einzelfall pauschal eine geringere Produktivität unterstellen und weiblichen Mitarbeitern daher als Gruppe niedrigere Verdienste zahlen, ihre Karrieren weniger fördern etc. Interessanterweise

erzielen die Arbeitgeber dabei insgesamt höhere Gewinne, als wenn sie die unpräzise Geschlechtsinformation nicht genutzt hätten. Anders als bei präferenzbasierter Diskriminierung entstehen den Arbeitgebern bei statistischer Diskriminierung keine Kosten. Im Gegenteil, diskriminierende Unternehmen verschaffen sich dadurch sogar einen Kostenvorteil, sodass statistische Diskriminierung nicht von den Marktkräften eingeebnet wird, sondern langfristig bestehen bleiben kann.

3. Gleiches gilt bei „monopsonistischer Diskriminierung“, einem Erklärungsansatz, der erst seit Kurzem stärkere Beachtung findet (Details bei Hirsch/Schank/Schnabel, 2010). Ausgangspunkt ist hier die gut belegte Annahme, dass Frauen im Durchschnitt ihre Arbeitsplatzwahl weniger von der Entlohnung abhängig machen, sondern – nicht zuletzt wegen häuslicher und familiärer Verpflichtungen – anderen Faktoren wie dem Vorhandensein (betrieblicher) Kinderbetreuung, der Länge des Arbeitswegs oder familienfreundlichen Arbeitszeiten eine größere Bedeutung einräumen, als dies Männer tun. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen gegenüber Frauen eine höhere Marktmacht aufweisen, d. h. sie müssen bei ihrer Entgeltgestaltung auf diese weniger Rücksicht nehmen oder können die geringere Verdienstempfindlichkeit der Mitarbeiterinnen sogar gezielt ausnutzen, um ihren Gewinn zu erhöhen. Eine detaillierte empirische Analyse von Hirsch/Schank/Schnabel (2010) für Westdeutschland von 2000 bis 2002 deutet darauf hin, dass sich Frauen weniger entgeltgetrieben verhalten als Männer und dies von den Unternehmen ausgenutzt wird. Nach dieser Untersuchung lässt sich mindestens ein Drittel des unerklärten Restes der Verdienstückle zwischen den Geschlechtern auf Lohndiskriminierung durch monopsonistische Arbeitgeber zurückführen. Im Gegensatz zu dem auf Unterschiede in den produktiven Eigenschaften von Männern und Frauen zurückzuführenden Teil der Verdienstückle und einem großen Teil der Verdienstunterschiede infolge von horizontaler Segregation können alle dargestellten Formen von Lohndiskriminierung eindeutig als ungerechtfertigt betrachtet werden. Sie führen nämlich zu einer geringeren Entlohnung von Frauen im gleichen Betrieb, Beruf und Wirtschaftszweig bei gleicher Arbeitszeit und Produktivität, die gesellschaftlich unerwünscht und inakzeptabel ist.

Besonders problematisch ist hierbei, dass statistische wie monopsonistische Diskriminierung gewinnsteigernde Strategien sind. Dies lässt befürchten, dass sie gezielt eingesetzt werden und am Markt bestehen bleiben, da nicht-diskriminierende Unternehmen einen Kostennachteil hätten. Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass sich gesellschaftlich wie ökonomisch unerwünschte Lohn- und Beschäftigungseffekte nicht nur infolge einer tatsächlich ausgeübten Diskriminierung ergeben. Sie können auch auftreten, wenn Frauen eine Diskriminierung antizipieren und deshalb z. B. ihre Berufswahl und Karriereplanung entsprechend ändern, was wiederum zu horizontaler und vertikaler Segregation führt.

Schlussfolgerungen

Unsere Analyse hat gezeigt, dass zwar ein erheblicher Teil des relativ großen Verdienstunterschieds von Männern und Frauen in Deutschland auf Unterschiede in ihren Arbeitszeiten und produktiven Eigenschaften sowie auf berufliche und sektorale Segregation zurückgeführt werden kann. Allerdings verbleibt als unerklärter Rest eine Verdienstückle von rund 12 bzw. 9 % in West- bzw. Ostdeutschland, die zumindest teilweise auf Diskriminierung verschiedenster Art zurückzuführen sein dürfte. Will man die geschlechtsspezifische Verdienstückle insgesamt sowie ihren unerklärten Rest verringern, so sollten einerseits die Ursachen von gerechtfertigten Verdienstunterschieden angegangen und andererseits Anreize zur Lohndiskriminierung von Frauen bekämpft werden.

Ein wichtiger Ansatzpunkt besteht darin, die Erwerbsbiografien von Frauen dadurch zu verstetigen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert und deren Erwerbsunterbrechungen verringert werden.³ Zu denken ist hier etwa an ein umfassenderes Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten, familienfreundliche Arbeitszeiten sowie eine bessere Einbindung der Väter bei der Kindererziehung und der Männer bei der Pflege von Angehörigen. Durch geringere Erwerbsunterbrechungen würden die auf unterschiedliche produktive Eigenschaften von Frauen und Männern zurückzuführenden Verdienstunterschiede verringert, und Frauen und ihre Arbeitgeber hätten stärkere Anreize zur betrieblichen Weiterbildung. Die Verstetigung der Erwerbsbiografien könnte auch das Ausmaß von Segregation verringern, das auf die Selbstselektion von Frauen in Berufe und Positionen mit geringen Humankapitalabschreibungen bei Erwerbsunterbrechungen zurückzuführen ist. Wenn weibliche Arbeitnehmer stärker den Preissignalen des Markts folgten und häufiger statt in überlaufene, schlecht bezahlte „Frauenberufe“ in oftmals durch Fachkräftemangel und hohe Verdienste gekennzeichnete „Männerberufe“ strebten, ließe sich die Verdienstückle infolge horizontaler Segregation deutlich abschwächen. Dies erfordert jedoch Änderungen von traditionellen Einstellungen und Entscheidungen bei der Ausbildungs- und Studienfachwahl junger Frauen, die trotz aller sinnvollen Bemühungen von Politik und Wirtschaft (wie „Girls’ Day“ und Schnupperpraktika) nur langsam vorankommen.

Noch schwieriger dürfte es sein, gegen diskriminierendes Verhalten von Arbeitgebern vorzugehen – nicht zuletzt, weil dieses gewinnsteigernd sein kann, sofern es nicht entdeckt und finanziell spürbar sanktioniert wird. Trotz des gesetzlichen Diskriminierungsverbots werden manche Unternehmen weiterhin Mittel und Wege finden, dieses zu umgehen. Dennoch gibt es zumindest Ansatzmöglichkeiten, statistische und mo-

3 Erwerbsunterbrechungen können in der Tat mit erheblichen Lohnverlusten einhergehen. Einer Analyse von Beblo/Bender/Wolf (2009) zufolge beträgt die Lohneinbuße einer Erwerbsunterbrechung infolge der Geburt des ersten Kindes im Durchschnitt 19 %.

nopsonistische Diskriminierung zu verringern. So wäre z. B. eine statistische Diskriminierung durch die Arbeitgeber weniger wahrscheinlich, wenn Frauen seltener (bzw. weniger lang) Erwerbsunterbrechungen aufwiesen. Monopsonistische Diskriminierung kann eingedämmt werden, wenn Frauen durch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine größere berufliche Mobilität bzw. Abwanderungsbereitschaft aufweisen und damit weniger der Macht einzelner Arbeitgeber ausgeliefert sind. Darüber hinaus kann auch die Förderung von Frauen in Führungspositionen einen Beitrag zum Abbau von diskriminierenden Praktiken leisten.

Unbewusste (aber auch bewusste) Diskriminierung von Arbeitgeberseite ließe sich aufdecken, indem Personalverantwortliche in Zusammenarbeit mit Arbeitsmarktforschern die Gehaltsstrukturen im Betrieb überprüfen. Wird dabei keine nennenswerte Diskriminierung festgestellt oder eine solche durch entsprechende Änderungen in der Gehaltspolitik beseitigt, ließe sich dies als Qualitätssiegel im Personalmarketing verwenden, um qualifizierte Frauen anzulocken.

Während ein solcher „Antidiskriminierungs-TÜV“ noch Zukunftsmusik ist, gehören Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits heute zu den selbstverständlichen Elementen einer vorausschauenden Personalpolitik in Zeiten eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels. Sie werden allerdings zum Teil durch mangelndes politisches Engagement beim Ausbau von staatlichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten, bürokratische Hemmnisse für die private Kinderbetreuung und kontraproduktive Maßnahmen wie das Betreuungsgeld konterkariert.

Zudem können ordnungspolitische Maßnahmen zur Erhöhung des Wettbewerbs auf Güter- und auf Arbeitsmärkten eingesetzt werden, um so die Marktkräfte als ein Mittel gegen die Auslebung diskriminatorischer Präferenzen zu stärken. Ob all diese Maßnahmen letztendlich erfolgreich sein werden, bleibt abzuwarten. Die bisherige Geschichte der doch ziemlich persistenten geschlechtsspezifischen Verdienstunterschiede in Deutschland mahnt eher zur Skepsis.

SUMMARY

Research question: Which part of the substantial pay gap between men and women is due to different productive characteristics and occupational/sectoral segregation? Which role does wage discrimination play?

Methodology: We present the results of a cross-section analysis.

Practical implications: The deeper reasons for gender differences in pay must be addressed and incentives for wage discrimination against women must be reduced. Recruitment will be easier if the firm can prove that it does not discriminate and that it fosters the compatibility of family and work.



DR. BORIS HIRSCH

Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik

e-mail: boris.hirsch@wiso.uni-erlangen.de

www.arbeitsmarkt.wiso.uni-erlangen.de



PROF. DR. CLAUD SCHNABEL

Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik

e-mail: claus.schnabel@wiso.uni-erlangen.de

www.arbeitsmarkt.wiso.uni-erlangen.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Achatz, J./Gartner, H./Glück, T. (2005): Bonus oder Bias? Mechanismen geschlechtsspezifischer Entlohnung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 57 (3) S. 466–493.
- Beblo, M./Bender, S./Wolf, E. (2009): Establishment-level wage effects of entering motherhood. *Oxford Economic Papers*, 61 (supplement 1), S. i11–i34.
- Becker, G. S. (1971): *The Economics of Discrimination*, 2. Aufl., Chicago.
- Bergmann, B. R. (1974): Occupational Segregation, Wages and Profits when Employers Discriminate by Race and Sex. *Eastern Economic Journal*, 1 (2), S. 103–110.
- Crosen, R./Gneezy, U. (2009): Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, 47 (2), S. 1–27.
- Gartner, H./Hinz, T. (2009): Geschlechtsspezifische Lohnungleichheit in Betrieben, Berufen und Jobzellen (1993–2006). *Berliner Journal für Soziologie*, 19 (4), S. 557–575.
- Hirsch, B. (2010): Die geschlechtsspezifische Lohnlücke. *Wirtschaftsdienst*, 90 (4), S. 227–230.
- Hirsch, B. (2013): The impact of female managers on the gender pay gap: Evidence from linked employer-employee data for Germany. *Economics Letters*, 119 (3), S. 348–350.
- Hirsch, B./Oberfichtner, M./Schnabel, C. (2012): Do women benefit from competitive markets? Product market competition and the gender pay gap in Germany. *Economics Bulletin*, 32 (2), S. 1618–1624.
- Hirsch, B./Schank, T./Schnabel, C. (2010): Differences in Labor Supply to Monopsonistic Firms and the Gender Pay Gap: An Empirical Analysis Using Linked Employer-Employee Data from Germany. *Journal of Labor Economics*, 28 (2), S. 291–330.
- Kohaut, S./Möller, I. (2010): Frauen in Chefetagen. *Wirtschaftsdienst*, 90 (6), S. 420–422.
- Machin, S./Puhani, P. A. (2003): Subject of degree and the gender wage differential: Evidence from the UK and Germany. *Economics Letters*, 79 (3), S. 393–400.
- Olivetti, C./Petrongo, B. (2008): Unequal Pay or Unequal Employment? A Cross-Country Analysis of Gender Gaps. *Journal of Labor Economics*, 26 (4), S. 621–654.
- Phelps, E. S. (1972): The Statistical Theory of Racism and Sexism. *American Economic Review*, 62 (4), S. 659–661.
- Weichselbaumer, D./Winter-Ebmer, R. (2005): A Meta-Analysis of the International Gender Wage Gap. *Journal of Economic Surveys*, 19 (3), S. 479–511.

Stellenanzeigen und AGG: Von Geschlechtsneutralität noch weit entfernt

Von **Prof. Dr. Martin Schneider** und **Frauke Bauhoff** (Universität Paderborn)

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aus dem Jahr 2006 hat den Diskriminierungsschutz in Deutschland weiterentwickelt und ergänzt. Bereits vor dem AGG war eine Benachteiligung aus Gründen des Geschlechts nach § 611 a, b BGB untersagt. Dies ist mit dem AGG ausgeweitet worden auf eine Benachteiligung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, wegen Behinderung, Alters und sexueller Identität (§ 1 AGG). Das generelle Benachteiligungsverbot (§ 7 AGG) gilt auch für die Ausschreibung eines Arbeitsplatzes etwa in Stellenanzeigen (§ 11 AGG). Eine Benachteiligung kann hier vorliegen, wenn eine Stellenanzeige aus sachlich nicht zu rechtfertigenden Gründen bestimmte Personengruppen von der Ausschreibung ausschließt, etwa wenn eine „Friseurin“ oder eine Arbeitskraft „im Alter von 30 bis 40 Jahren“ gesucht werden.

Die Diskussionen, die das AGG ausgelöst hat, sind abgeebbt. Befürchtet wurde eine Klagewelle und das AGG-Hopping, also die „rechtsmissbräuchliche Berufung auf das AGG“ in Klagen vor dem Arbeitsgericht (Rottleuthner/Mahlmann, 2011: 340). Beides ist ausgeblieben. Aus den Unternehmen ist überwiegend zu hören, dass mit dem AGG keine erheblichen Kosten auf sie zugekommen sind (Raasch/Rastetter, 2009; Sieben/Schimmelpfeng, 2011). Dabei bleibt offen, ob die Personalpolitik ohnehin mit dem AGG vereinbar war oder sie leicht AGG-kompatibel gemacht werden konnte – oder ob die Unternehmen das AGG in großen Teilen ignorieren.

Das empirische Wissen über die Wirkung des AGG ist sehr begrenzt. Wir wissen zum Beispiel nicht, wie sich der Anteil der nichtneutral formulierten Stellenanzeigen entwickelt hat. Es liegen zwar für den deutschen Sprachraum bislang vier Studien vor, in denen Stellenanzeigen inhaltsanalytisch ausgewertet worden sind (siehe Abb. 1). Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass über die Zeit der Anteil der nichtneutral formulierten Stellenanzeigen abgenommen hat. Nur eine Studie hat Stellenanzeigen nach Inkrafttreten des AGG untersucht (Kern, 2009).

Im Ergebnis zeigt sich, dass unter 10 % der Stellenanzeigen nichtneutral formuliert worden sind. Allerdings wird in dieser Studie kein Vergleich gezogen zur Situation vor dem AGG, sodass kein Schluss auf die Veränderung nach dem – und durch das – AGG möglich ist. Dies sollte in der Studie, die hier

Abb. 1: Studien zur Nichtneutralität von Stellenanzeigen im Hinblick auf das Geschlecht

Autoren	Untersuchter Zeitraum	Anteil nichtneutraler Anzeigen
Lechner, 1985	1968, 1973, 1984	90 %
Papst/Slupik, 1984	1979, 1983	80 %
Domsch/Lieberum/Hünke, 1998	1997	33 %
Kern, 2009	2007, 2008	6 %

Quelle: Eigene Darstellung

zusammengefasst wird (Bauhoff/Schneider, 2013), nachgeholt werden. In dieser Studie wurden etwa 330 Stellenanzeigen untersucht, je etwa zur Hälfte im Jahr 2005 und im Jahr 2010. Das AGG trat 2006 in Kraft. Welche Wirkung das AGG auf die Nichtneutralität von Stellenanzeigen ausüben sollte, wurde aus einer Theorie der expressiven Funktion von Recht abgeleitet.

Warum Arbeitgeber das AGG beachten

Es könnte zunächst angenommen werden, dass ein Gebot zu neutralen Stellenanzeigen grundsätzlich eingehalten wird, weil es im Gesetz gefordert wird. Von dieser Annahme geht eine Vielzahl von Autoren aus, die Arbeitgeber mit der neuen Rechtslage vertraut machen (vgl. etwa Kamanabrou, 2006) und Autoren, die sehr weitgehende Änderungen in der Personalpolitik durch das AGG herausarbeiten (vgl. etwa Oechsler/Klarmann, 2008). Allerdings ist die Erwartung, dass alle Stellenanzeigen neutral formuliert werden, so plausibel wie die Annahme, dass alle Bürgerinnen und Bürger eine korrekte Steuererklärung abgeben.

Einen anderen Blick auf die Wirkung des AGG bietet die interdisziplinäre Rechtstheorie („expressive law“, insbesondere Cooter, 1998). Die Expressive-Law-Theorie geht von einem rational agierenden Akteur aus. Arbeitgeber, so die Sicht, werden

Stellenanzeigen nichtneutral formulieren, wenn die Vorteile für das Unternehmen die Nachteile überwiegen. Die Vorteile können darin liegen, dass bestimmte Personengruppen als weniger produktiv wahrgenommen werden (statistische Diskriminierung) oder nicht bei Kunden akzeptiert werden (echte Diskriminierung).

Die Nachteile nichtneutraler Stellenanzeigen wiederum scheinen recht gering zu sein, denn entsprechende Klagen gegen Arbeitgeber vor dem Arbeitsgericht sind selten geblieben. Zudem sind die Kosten, die im Fall einer Klage und einer gerichtlichen Entscheidung gegen Arbeitgeber anfallen könnten, mit maximal drei Monatsgehältern (§ 15 AGG) überschaubar. Es spricht somit vieles dafür, dass rationale Arbeitgeber das AGG ignorieren und Stellenausschreibungen nichtneutral formulieren.

Nun kommt jedoch in der Expressive-Law-Theorie die Idee hinzu, dass ein Gesetz eine hohe Verbindlichkeit hat. Es drückt den Willen des Gesetzgebers aus, dass eine bestimmte Norm einzuhalten ist, speziell hier die Erwartung, dass Stellenanzeigen neutral zu formulieren sind, um Chancengleichheit zu wahren. Besonders wenn diese Norm auch gesellschaftlich akzeptiert wird, kann ein Gesetz wie das AGG, indem es der Norm hörbaren Ausdruck verleiht, die gesellschaftliche Norm weiter stützen und ihre Verbindlichkeit erhöhen.

Die Ausdruckswirkung oder „expressive Funktion“ des AGG beeinflusst entscheidend die Balance aus Vor- und Nachteilen, die sich dem Arbeitgeber bei einer nichtneutralen Stellenausschreibung bietet. Die expressive Funktion des AGG löst womöglich Sanktionen aus, d. h. Gesellschaftsmitglieder bestrafen ein Zuwiderhandeln. Beispielsweise können Arbeitgeber, die Stellenanzeigen nichtneutral formulieren, in der Gunst potenzieller Bewerberinnen und Bewerber sinken. Außerdem können erboste Bürgerinnen und Bürger eine Klage vor dem Arbeitsgericht einreichen. Das sind gravierende Nachteile für Arbeitgeber.

Das AGG übt womöglich in einer anderen Weise eine Ausdrucksfunktion aus. Auch der einzelne Arbeitgeber sieht nun

die Norm der Diskriminierungsfreiheit im Gesetz ausgedrückt, findet die Norm womöglich sinnvoll und nimmt sie schließlich als wünschenswert an. Dann wird die Normeinhaltung selbst zu einem Vorteil.

Aus der Expressive-Law-Theorie ergeben sich für einen Vergleich von Stellenanzeigen im Jahr 2005 mit dem Jahr 2010 drei zentrale Erwartungen oder Thesen.

These 1: Weniger nichtneutrale Stellenanzeigen im Jahr 2010: Aufgrund der Ausdrucksfunktion des Rechts ist zu erwarten, dass das AGG prinzipiell wirksam ist. Es ist zwar nicht zu erwarten, dass plötzlich alle Arbeitgeber neutrale Stellenanzeigen formulieren; Arbeitgeber wägen immer noch Vor- und Nachteile ab und folgen nicht immer dem Gesetz. Doch einige werden durch das AGG dazu übergehen, Stellenanzeigen neutral zu formulieren. Das bedeutet, dass der Anteil nichtneutral formulierter Stellenanzeigen im Jahr 2010 (als das AGG in Kraft war) geringer sein sollte als im Jahr 2005 (als das AGG noch nicht in Kraft war).

These 2: Stärkerer Effekt bei kleineren Unternehmen: Größere Unternehmen dürften vor Inkrafttreten des AGG weniger häufig ihre Stellenanzeigen nichtneutral formuliert haben. Sie haben schließlich häufiger als kleinere Unternehmen eine ausgebaute Personalabteilung mit entsprechender juristischer Expertise. Kleinere Unternehmen dürften jedoch durch das AGG und die öffentliche Diskussion über Diskriminierung für das Thema besonders stark sensibilisiert worden sein. Ihre Stellenanzeigen dürften vom AGG daher besonders stark beeinflusst worden sein. Der Anteil nichtneutraler Stellenanzeigen sollte daher in kleineren Unternehmen von 2005 auf 2010 stärker zurückgegangen sein als in größeren Unternehmen.

These 3: Stärkerer Effekt im Hinblick auf Alter als im Hinblick auf Geschlecht: Wie noch zu zeigen ist, beziehen sich nichtneutrale Formulierungen in Stellenanzeigen vor allem auf das Alter und das Geschlecht. Für das Merkmal Geschlecht waren jedoch bereits vor Inkrafttreten des AGG rechtliche Regelungen in Kraft (§ 611 a, b BGB). Diese Regelungen wurden mit dem AGG auf die übrigen Merkmale, unter ande-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Zu welchem Anteil werden Stellenanzeigen neutral im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) aus dem Jahr 2006 formuliert? Wie und warum hat das AGG hier eine Änderung bewirkt?

Methodik: Die Studie beruht auf einer Inhaltsanalyse von etwa 330 Stellenanzeigen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Neuen Westfälischen Zeitung in den Jahren 2005 und 2010.

Praktische Implikationen: Es wird herausgestellt, dass Arbeitgeber auf neutrale Stellenanzeigen noch stärker achten sollten, um ihre Reputation aufrechtzuerhalten und einen größeren Bewerberkreis anzusprechen.

Abb. 2: Typen und Beispiele nichtneutraler Stellenanzeigen

Typ	Beispiel
Unmittelbare Diskriminierung in Bezug auf Geschlecht (95 Fälle)	Renommiertes Bankhaus – Marktführer – Düsseldorf Sekretärin des Vorstandes Anspruchsvolle Vertrauensposition für eine souveräne Persönlichkeit Das bekannte und renommierte Bankhaus ...
Mittelbare Diskriminierung in Bezug auf Geschlecht (3 Fälle)	Leitwolf gesucht Zum nächstmöglichen Termin suchen wir: Senior-Berater/Projektleiter Prozessmanagement (m/w)
Unmittelbare Diskriminierung in Bezug auf Alter (23 Fälle)	Wir suchen zum nächstmöglichen Eintritt eine Kaufmännische Mitarbeiterin für den Vertriebsinnendienst/Export UK. Voraussetzungen: ... Bewerberinnen unter 40 werden bevorzugt.
Mittelbare Diskriminierung in Bezug auf Alter (6 Fälle)	Um den Erfolg weiter auszubauen, suchen wir für unser junges Team schnellstmöglichst einen/eine International Brand Manager/-in im Bereich strategisches Marketing

Quelle: Eigene Darstellung

rem das Alter, ausgeweitet. Somit hat das AGG der sozialen Norm neutraler Stellenanzeigen im Hinblick auf das Alter zum ersten Mal Ausdruck verliehen. Daher dürfte der Effekt des AGG im Hinblick auf das Alter stärker ausfallen als im Hinblick auf das Geschlecht. Mit anderen Worten, der Anteil der Stellenanzeigen mit nichtneutralen Formulierungen im Hinblick auf das Alter dürfte von 2005 auf 2010 stärker zurückgehen als der entsprechende Anteil im Hinblick auf das Geschlecht.

Inhaltliche Analyse von Stellenanzeigen

Da das AGG 2006 in Kraft trat, wurden Stellenanzeigen aus dem Jahr 2010 mit dem Jahr 2005 verglichen. Im Jahr 2010 war die Diskussion um das AGG abgeebbt und es lagen genügend Publikationen vor, sodass den Arbeitgebern die Rechtslage klar gewesen sein dürfte.

Die Stellenanzeigen wurden aus bestimmten Samstagsausgaben der Frankfurter Allgemeinen Zeitung – einer überregionalen Zeitung – und der Neuen Westfälischen – einer regionalen Zeitung – zufällig ausgewählt. Insgesamt 332 Stellenanzeigen wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei wurden Texte wie Bilder und der Blickfang wie der Kleintext untersucht. Hauptaugenmerk lag auf der Frage, ob die Stellenanzeige eine oder mehrere Formulierungen enthält, die dem AGG zufolge als nichtneutral zu gelten hat bzw. haben. Manche dieser Formulierungen, so ist hier zu betonen, waren natürlich im Jahr 2005 noch rechtens. Um jedoch die Formulierung der

Anzeigen zwischen den Jahren nach einem Maßstab vergleichen zu können, wurden die Kriterien des AGG auch auf die Anzeigen aus dem Jahr 2005 angewendet.

Recherchiert wurden nichtneutrale Formulierungen im Hinblick auf die sechs in § 1 AGG genannten Merkmale: Geschlecht, Alter, Rasse/ethnische Herkunft, Behinderung, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität. Von diesen waren praktisch nur Alter und Geschlecht relevant.

Außerdem wurde recherchiert, ob eine unmittelbare und/oder mittelbare Diskriminierung in der Formulierung nach § 3 AGG vorlag. Unmittelbare Diskriminierungen liegen beispielsweise vor, wenn eine „Friseurin“ oder ein Fachkraft „nicht älter als 35 Jahre“ gesucht wird. Schwieriger sind mittelbare Diskriminierungen in der Formulierung.

In der Auswertung haben wir uns streng an die Beispiele aus Rechtsprechung und Kommentarliteratur gehalten (z. B. Schleusener/Suckow/Voigt, 2011). Faktisch kamen Fälle unmittelbar diskriminierender Formulierungen deutlich häufiger vor. Es ist wichtig zu betonen, dass nicht jede Ungleichbehandlung als Diskriminierung zu werten ist. Entsprechende Spezialregelungen enthalten §§ 5, 8-10 AGG. Beispielsweise kann eine Ungleichbehandlung im Hinblick auf das Geschlecht dann gerechtfertigt sein, wenn nur ein Mann oder eine Frau die vertragliche Leistung erbringen kann. Solche Spezialregelungen wurden in der Recherche berücksichtigt und dann als neutral bzw. diskriminierungsfrei kodiert. Weitere Informationen wur-

den aus den Stellenanzeigen recherchiert. Für jede inserierte Stelle wurde die Berufskategorie bestimmt. Es wurden in der Recherche hoch qualifizierte Berufe (Management, Professionen, Ingenieur Tätigkeit) und die übrigen Berufe unterschieden. Es wurde auch recherchiert, ob die ausgeschriebene Stelle eine englischsprachige Bezeichnung hatte und ob die Anzeige von einem Personalvermittler (nicht vom suchenden Arbeitgeber direkt) geschaltet worden war. Schließlich wurde auch die Beschäftigtenzahl des Unternehmens so weit wie möglich ermittelt, und es wurden zwei Kategorien gebildet: Unternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten und die übrigen Unternehmen.

Ergebnisse der Studie

Es wurden 332 Stellenanzeigen ausgewertet, 175 von ihnen aus dem Jahr 2010, die übrigen 157 aus dem Jahr 2005. Dabei waren 154 Anzeigen aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und 178 Anzeigen aus der Neuen Westfälischen. Insgesamt stellten wir in 117 Anzeigen (35 %) mindestens eine nichtneutrale Formulierung im Sinne des AGG fest.

Besonders häufig waren unmittelbar diskriminierende Formulierungen im Hinblick auf das Geschlecht (95 Fälle). Die vier häufigsten Typen nichtneutraler Formulierungen, ihre Häufigkeit und prägnante Beispiele sind in Abb. 2 festgehalten.

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse absolut oder als Anteil der Anzeigen im jeweiligen Jahr zusammengefasst. Es werden jedoch nur Ergebnisse erwähnt, die sich in weiterführenden Analysen (logistischen Regressionen) bestätigt haben (vgl. ausführlich Bauhoff/Schneider, 2013).

In diesen ergänzenden Analysen wird gezeigt, dass die Ergebnisse statistisch signifikant sind, d. h. mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nicht auf Zufall beruhen, und dass die Effekte auch in ihrer Größenordnung so bestehen bleiben, wenn sogenannte Drittvariablen in der Analyse berücksichtigt werden.

These 1: Wie vermutet, sind im Jahr 2010 weniger Stellenanzeigen nichtneutral formuliert worden als noch im Jahr 2005. Die Zahl ging von 73 auf 44 zurück; dies entspricht einem Rückgang von 47 % der Anzeigen auf 25 % der Anzeigen. Vermutlich hat das AGG somit durch seine expressive Funktion mehr Arbeitgeber dazu bewogen, ihre Stellenanzeigen neutral zu formulieren.

These 2: Wie vermutet, ist der Rückgang stärker für nichtneutrale Formulierungen in Bezug auf das Alter als in Bezug auf das Geschlecht. Denn nur in Bezug auf das Alter hat das AGG eine deutliche Rechtsänderung gebracht. Die Zahl der im Hinblick auf das Geschlecht nichtneutralen Stellenanzeigen ging von 56 (36 % der Anzeigen) im Jahr 2005 auf 41 (23 % der Anzeigen) im Jahr 2010 zurück. Die Zahl der im Hinblick auf das Alter nichtneutralen Stellenanzeigen ging hingegen von 27 (17 % der Anzeigen) auf 2 (1 % der Anzeigen) zurück (vgl. Abb. 3). Somit sind nichtneutrale Formulierungen im Hinblick auf das Alter

beinahe völlig verschwunden. Das AGG hat also für ein Merkmal, das vorher nicht dem Diskriminierungsschutz unterworfen war (Alter), eine starke Änderung bewirkt.

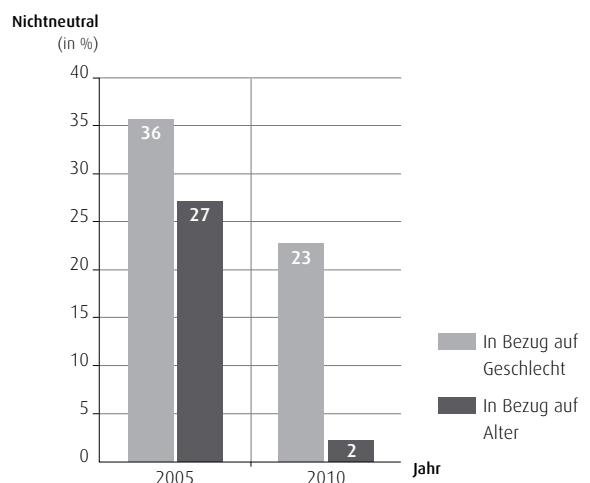
In Bezug auf das Merkmal, für das es bereits vor Inkrafttreten des AGG einen Diskriminierungsschutz gab (Geschlecht), hat es zwar ebenfalls eine Änderung bewirkt; diese fällt jedoch deutlich schwächer aus.

These 3: Wie vermutet, fällt der Rückgang nichtneutraler Formulierungen für kleinere Unternehmen (weniger als 250 Beschäftigte) stärker aus als für größere (mindestens 250 Beschäftigte). Der Anteil der Anzeigen mit nichtneutralen Formulierungen ging für größere Unternehmen von 28 % auf 22 % zurück, für kleinere Unternehmen von 65 % auf 23 %. Somit waren nichtneutrale Formulierungen in kleineren Unternehmen im Jahr 2005 noch deutlich häufiger als in größeren. Dieser Unterschied ist jedoch im Jahr 2010 praktisch ganz verschwunden (vgl. Abb. 4). Vermutlich hat das AGG die kleineren Unternehmen sehr viel stärker sensibilisiert als die größeren Unternehmen.

Fazit und praktische Implikationen

Vier Jahre nach Inkrafttreten des AGG sind deutlich weniger Stellenanzeigen nichtneutral formuliert worden als ein Jahr vor Inkrafttreten des AGG. Obgleich das Gesetz die Arbeitgeber zu neutralen Formulierungen nicht zwingen kann, hat das AGG offenbar die Gestaltung der Stellenanzeigen verändert. Das

Abb. 3: Anteil nichtneutraler Stellenanzeigen bezogen auf die Kriterien Geschlecht und Alter



Quelle: Eigene Darstellung

ist vereinbar mit der These einer expressiven Funktion des Rechts: Das AGG trägt bei zur Verbreitung von Normen, die die Chancengleichheit fördern. Der Rückgang nichtneutraler Formulierungen ist dort besonders stark, wo das AGG zum ersten Mal der Norm gesetzlichen Ausdruck verleiht (beim Kriterium Alter), und dort, wo die Norm vermutlich wenig bekannt war (bei den kleineren Unternehmen).

Unsere Studie wirft wichtige Folgefragen auf, die in weiterführenden Studien untersucht werden sollten.

Erstens ist fraglich, ob über die Zeit, also von Jahr zu Jahr, Veränderungen festzustellen sind. Durch neue Gerichtsurteile könnten Arbeitgeber sensibilisiert werden. Denkbar ist jedoch auch, dass nach Inkrafttreten des AGG mehr neutrale Stellenanzeigen formuliert worden sind, dass jedoch nach Ausbleiben der Klagewelle wieder mehr nichtneutrale Anzeigen zu finden waren.

Zweitens sollten noch mehr Stellenanzeigen untersucht werden, sodass feingliedrigere Analysen ermöglicht werden. In unserer Studie wurden die Unternehmen nur in große und kleine unterteilt und auch nur zwei grobe Berufskategorien unterstellt.

Drittens sollte die Rolle von Personalberatungen untersucht werden.

In unserer Studie gibt es erste Hinweise darauf, dass Personalberatungen eher häufiger Stellenanzeigen veröffentlichen, die nichtneutral sind. Wenn sich dies erhärten würde, wäre

dies ein problematischer Befund, weil unter Umständen die auftraggebenden Arbeitgeber für solche Stellenanzeigen belangt werden können.

Immer noch muss beinahe jede vierte Stellenanzeige im Jahr 2010 als nichtneutral im Sinne des AGG gelten, und die meisten nichtneutralen Formulierungen beziehen sich auf das Geschlecht. Das heißt, es werden in beinahe jeder vierten Stellenanzeige entweder nur Frauen oder nur Männer angesprochen. Dieser Anteil ist deutlich höher als in der Studie von Kern (2009), der jedoch eine andere Methodik verwendet.

AGG: Noch kein großer Erfolg

Auch wenn die Diskussionen um das AGG weitgehend verstummt sind, ist es in jedem Fall verfrüht, von einem großen Erfolg des AGG zu sprechen. Warum sich nichtneutrale Formulierungen gerade im Hinblick auf das Geschlecht weiterhin so hartnäckig halten, muss in dieser Studie offen bleiben.

Zu vermuten ist, dass die faktische Berufss segregation nach Geschlecht, also die Tatsache, dass es viele typische Männer- und viele typische Frauenberufe gibt (Beblo/Heinze/Wolf, 2008), in den Köpfen der Arbeitgeber immer noch stark verankert ist. Daher werden bewusst oder unbewusst für eine Stelle Beschäftigte eines bestimmten Geschlechtes gesucht oder jedenfalls mit der Formulierung in der Stellenanzeige angesprochen. Das ist problematisch. Denn nichtneutral formulierte Stellenanzeigen schrecken mit hoher Wahrscheinlichkeit eines der Geschlechter allein durch die Formulierung in der Anzeige von einer Bewerbung ab. Damit entgehen den Unternehmen jedoch Beschäftigte, die womöglich fachlich am besten auf die ausgeschriebene Stelle passen würden.

Zudem wird damit die Berufss segregation nach Geschlecht fortgeschrieben. Angesichts des demografischen Wandels können es sich Arbeitgeber jedoch künftig immer weniger leisten, allein durch die Formulierung den Bewerberpool so stark zu begrenzen.

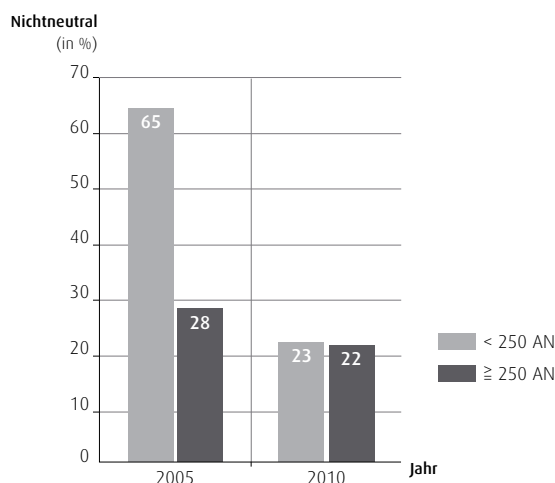
Nichtneutrale Anzeigen beeinträchtigen das Recruiting

Unsere Studie hat wichtige praktische Implikationen, denn nichtneutrale Stellenanzeigen können die Personalgewinnung beeinträchtigen, was sich Arbeitgeber angesichts der demografischen Entwicklung nicht leisten können.

Nichtneutrale Stellenanzeigen verkleinern den Bewerberpool direkt, weil bestimmte Gruppen von einer Bewerbung abgeschreckt werden. Unseren Ergebnissen zufolge sind dies entweder Männer oder Frauen, je nach Beruf. Seltener werden ältere Personen von einer Bewerbung abgeschreckt, doch ganz verschwunden sind solche Anzeigen dennoch nicht.

Zusätzlich wird die Personalgewinnung indirekt erschwert. Denn wenn immer mehr Arbeitgeber Stellenanzeigen neutral formulieren, fallen Arbeitgeber mit nichtneutralen Stellenanzeigen stärker auf. Das gilt insbesondere für die kleineren

Abb. 4: Anteil nichtneutraler Stellenanzeigen nach Unternehmensgröße



Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen. Bei ihnen ist nicht nur die Zahl derjenigen, die nichtneutrale Anzeigen veröffentlichen, besonders stark zurückgegangen. Sie sind ja auch die Gruppe der Unternehmen, die besonders häufig Schwierigkeiten haben, offene Stellen adäquat zu besetzen. Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber interpretieren – ob zu Recht oder zu Unrecht – nichtneutrale Stellenanzeigen als Hinweis auf Diskriminierung.

Auf ihre Reputation bedachte Arbeitgeber sollten daher ganz besonders auf die Formulierung von Stellenanzeigen achten.



PROF. DR. MARTIN SCHNEIDER

Universität Paderborn, Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre, insbesondere
Personalwirtschaft
e-mail: martin.schneider@notes.upb.de
<http://wiwiweb.upb.de/id/personalwirtschaft>



FRAUKE BAUHOFF

Doktorandin, Universität Paderborn,
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
e-mail: frauке.bauhoff@googlemail.com

LITERATURVERZEICHNIS

- Bauhoff, F./Schneider, M. (2013):** „Sekretärin des Vorstandes“ gesucht: Stellenanzeigen und die expressive Funktion des AGG, Industrielle Beziehungen, 20, S. 54-76.
- Beblo, M./Heinze, A./Wolf, H. (2008):** Entwicklung der beruflichen Segregation von Männern und Frauen zwischen 1996 und 2005. Eine Bestandsaufnahme auf betrieblicher Ebene, Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 41, S. 181-198.
- Cooter, R. (1998):** Expressive Law and Economics, Journal of Legal Studies, 27, S. 585-607.
- Domsch, M. E./Lieberum, U. B./Hünke, R. (1998):** Chancen von Frauen im Bewerbungsprozess. Eine Analyse von 3400 Stellenanzeigen und eine Telefonbefragung von 140 Unternehmen, Hamburg.
- Kamanabrou, S. (2006):** Die arbeitsrechtlichen Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, Recht der Arbeit, 59, S. 321-339.
- Kern, J. (2009):** Professionelle Diskriminierungskläger im Arbeitsrecht: Eine dogmatische und empirische Analyse, Baden-Baden.
- Lechner, F. (1985):** Geschlechtsspezifische Diskriminierung am Anzeigenmarkt. Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen und Bewerbungs-Experiment, Wien: Institut für Höhere Studien, Forschungsbericht/Research Memorandum No. 217.
- Oechsler, W. A./Klarmann, P. (2008):** Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: Wie diskriminierungsfrei sind die personalpolitischen Instrumente? In: Krell, G. (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 23-38.
- Papst, F./Slupik, V. (1984):** Die geschlechtsneutrale Arbeitsplatzausschreibung gem. § 611b BGB. Zur Wirksamkeit arbeitsrechtlicher Sollvorschriften am Beispiel des Anzeigenmarktes für juristische Berufe, Zeitschrift für Rechtspolitik, 17, S. 178-184.
- Raasch, S./Rastetter, D. (2009):** Die Anwendung des AGG in der betrieblichen Praxis. Projektbericht. Universität Hamburg. Retrieved 31.08.2012, from migration-boell.de/web/diversity/48_2135.asp.
- Rottleuthner, H./Mahlmann, M. (2011):** Diskriminierung in Deutschland. Vermutungen und Fakten, Baden-Baden.
- Schleusener, A./Suckow, J./Voigt, B. (2011):** AGG. Kommentar zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, 3. Aufl., Köln.
- Sieben, B./Schimmelpfeng, O. (2011):** Forschungsskizze: Gleichstellungspolitik nach dem AGG Eine Befragung der 100 wertschöpfungsstärksten deutschen Unternehmen. In: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Aufl., Heidelberg et al., S. 59-64.

SUMMARY

Research question: To what extent are job adverts formulated in a neutral way when applying the 2006 General Act on Equal Treatment? How, and why, has the Act brought about a change in that respect?

Methodology: The study is based on a content analysis of roughly 330 job adverts in two daily newspapers, the Frankfurter Allgemeine Zeitung and the Neue Westfälische Zeitung, in the years 2005 and 2010.

Practical implications: It is indicated that employers should pay more attention to neutral job adverts in order to maintain their reputation and to attract a larger pool of applicants.

Schulkarrieren: Die soziale Herkunft ist entscheidender als der Migrationshintergrund

Von **Annabelle Krause**, **Dr. Ulf Rinne** und **Simone Schüller** (IZA Bonn)

Die Integration der in Deutschland geborenen Personen mit Migrationshintergrund, der sogenannten zweiten Generation von Einwanderern, gewinnt zunehmend an politischer und ökonomischer Relevanz. Heute haben in Deutschland bereits rund ein Drittel der Kinder im Alter von bis zu fünf Jahren einen Migrationshintergrund (Statistisches Bundesamt, 2010). In Bezug auf Integrationspolitik stellt der Grad, in dem diese heranwachsende Generation Bildungs- und Chancengleichheit erfährt, den vermutlich wichtigsten Erfolgsindikator dar. Betrachtet man jedoch nüchtern derartige Indikatoren, wie etwa das Bildungsniveau oder spätere Arbeitsmarkterfolge, so ist ein beständiger Nachteil dieser Gruppe gegenüber den Einheimischen erkennbar. Dies ist allerdings kein spezifisch deutsches Problem, sondern derartige Unterschiede lassen sich auch in anderen europäischen Ländern feststellen (z. B. in Frankreich oder Großbritannien; vgl. Algan/Dustmann/Glitz/Manning, 2010). Die ökonomische und soziale Integration der zweiten Generation scheint also nicht zu gelingen – nicht nur, aber auch in Deutschland.

Welche Faktoren bestimmen den schulischen Erfolg?

Vor diesem Hintergrund ist es unser Ziel, in der hier vorgestellten Forschungsarbeit die Bestimmungsfaktoren der unterschiedlichen schulischen Erfolge von Kindern mit und ohne Migrationshintergrund empirisch zu analysieren (Krause/Rinne/Schüller, 2012). Konkret untersuchen wir, inwieweit der Bildungsnachteil der in Deutschland lebenden zweiten Generation von Einwanderern durch grundlegende und systematische Unterschiede im sozio-ökonomischen Status ihrer Familien erklärt werden kann. Diese Analyse ermöglicht dann wiederum Rückschlüsse darüber, ob und in welchem Maße migrationspezifische Einflussfaktoren eine Rolle spielen. Derartige Erkenntnisse über die Ursachen der „Bildungslücke“ zwischen Kindern mit und ohne Migrationshintergrund sind bedeutend für die Planung und Durchführung konkreter Maßnahmen zur Förderung von Bildungs- und Chancengleichheit im deutschen Schulsystem.

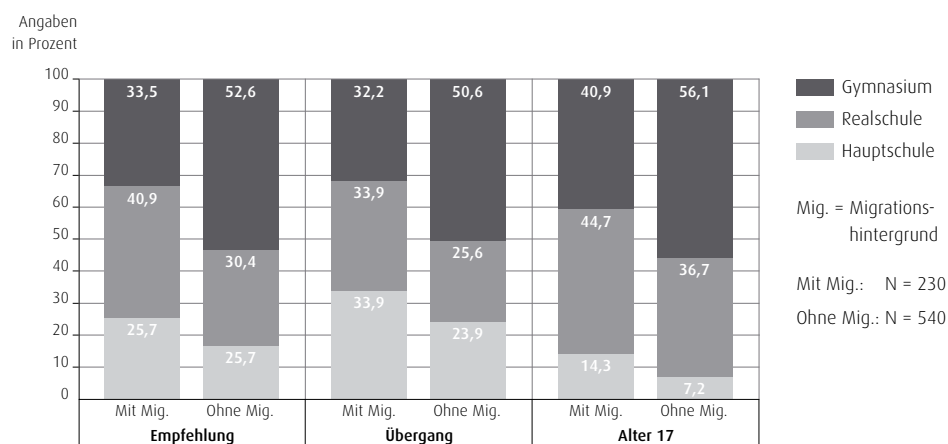
Der Bildungsübergang von der Primarstufe in eine der Schulformen des Sekundarbereichs nimmt im deutschen Bildungssystem nach wie vor eine zentrale Rolle ein. Nur in seltenen

Fällen wird die getroffene Übergangsentscheidung durch nachfolgende Wechsel der Schulform korrigiert. Gleichzeitig bestimmt diese in jungen Jahren getroffene Entscheidung maßgeblich den künftigen Bildungsverlauf und die anschließenden Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Deshalb ist es insbesondere diese Hürde, der wir verstärkte Aufmerksamkeit im Rahmen unserer Untersuchung widmen.

Informationen über Kinder und deren Eltern

In der hier beschriebenen Studie nutzen wir Datenmaterial des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP), einer repräsentativen Längsschnittstudie privater Haushalte mit und ohne Migrationshintergrund in Deutschland (Wagner/Frick/Schupp, 2007). Das SOEP stellt die gegenwärtig größte Wiederholungsbefragung von in Deutschland lebenden Ausländern und Personen mit Migrationshintergrund dar. Insbesondere Haushalte mit einem Haushaltsvorstand türkischer, spanischer, italienischer, griechischer und ehemals jugoslawischer Herkunft sind überproportional repräsentiert. Die Daten geben Auskunft über Einkommen, Erwerbstätigkeit, Bildung und Gesundheit. Zusätzlich werden im SOEP seit dem Jahr 2001 mit dem sogenannten Jugendfragebogen Daten zu kinder- und jugendspezifischen Themen erhoben. Jugendliche im Alter von 17 Jahren, die in einem SOEP-Haushalt leben, werden retrospektiv zu ihrer Schullaufbahn, zur Musikerziehung und sportlichen Aktivitäten, zur aktuellen Freizeit- und Familiensituation sowie zu Erwartungen an ihre berufliche und familiäre Zukunft befragt. Unsere Analyse nutzt die Daten des Jugendfragebogens der Jahre 2001 bis 2009 und verknüpft diese mit Informationen der Eltern und des Haushalts aus dem regulären SOEP – jeweils zum Zeitpunkt des Übergangs der Kinder von der Primarstufe in das Sekundarsystem, d. h., wenn die Kinder etwa 10 Jahre alt sind.

Im Rahmen unserer Untersuchungen konzentrieren wir uns ausschließlich auf Schüler in Westdeutschland, da der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund in den ostdeutschen Bundesländern weiterhin vergleichsweise gering ist. Ausgeschlossen sind zudem Kinder, die eine Gesamtschule besuchen, da hier nicht die drei üblichen Schulformen unterschieden werden können. Im Ergebnis enthält unsere Stichprobe insgesamt 770 Schüler, von denen 230 Kinder einen

Abb. 1: Deskriptive Darstellung der Ergebnisvariablen nach Migrationsstatus

Quelle: Sozio-ökonomisches Panel (SOEP), eigene Berechnungen

Migrationshintergrund aufweisen. Unsere Definition des Migrationshintergrundes umfasst in Deutschland geborene Kinder mit mindestens einem eingewanderten Elternteil sowie Kinder, die zwar nicht in Deutschland geboren sind, aber zum Zeitpunkt der Einwanderung jünger als 6 Jahre alt waren und somit das komplette deutsche Schulsystem durchlaufen.

Wir betrachten drei Ergebnisvariablen, die Bildungsentscheidungen und -erfolge an verschiedenen Zeitpunkten im Bildungsweg des Sekundarbereiches abbilden. Da wir in unseren Daten dieselben Personen zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Schulsystem beobachten können, ist darüber hinaus eine Betrachtung von individuellen Entwicklungen über die Zeit möglich. Unsere erste Ergebnisvariable ist die von Grundschullehrern getroffene Übergangsempfehlung für die weiterführende Schulform, welche retrospektiv im Jugendfragebogen erfasst wird. Anschließend betrachten wir den tatsächlichen Übergang in eine der Schulformen des Sekundarbereichs, der zwar auf Grundlage der vorherigen Empfehlung erfolgt, aber typischerweise von den Kindern und ihren Eltern getroffen wird und somit abweichen kann. Im letzten Schritt betrachten wir den von

den Jugendlichen im Alter von 17 Jahren besuchten Schultyp¹. Unsere Untersuchungen erweitern somit die Perspektiven vorheriger Studien, die in der Regel ausschließlich Übergangsempfehlungen und Übergangswahrscheinlichkeiten, nicht aber den weiteren Bildungsweg in der Sekundarstufe betrachten.

Unterschiede am Übergang auf weiterführende Schulen

Ein erster Blick in die Daten zeigt, dass Kinder mit Migrationshintergrund in Deutschland vielfach niedrigere Bildungswege einschlagen und dementsprechend in Hauptschulen überrepräsentiert sind. Dies bestätigt Forschungsergebnisse vorheriger Zeiträume, die auf Daten des Mikrozensus basieren (vgl. etwa Riphahn, 2003). Eine Übersicht über die Verteilung der drei Ergebnisvariablen nach Migrationsstatus findet sich in Abbildung 1. Dort zeigen sich schon bei der Betrachtung der Übergangsempfehlungen deutliche Unterschiede zwischen Kindern mit und ohne Migrationshintergrund. Über die Hälfte der einheimischen Kinder in unserer Stichprobe erhält eine

¹ Haben Jugendliche in diesem Alter bereits einen Schulabschluss erreicht und das Schulsystem verlassen, zeigt diese Variable den höchsten Schulabschluss an.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Stellen die im Mittel geringeren Bildungserfolge von Kindern mit Migrationshintergrund ein spezifisches Problem dieser Personengruppe dar oder lassen sich diese Unterschiede auf den sozio-ökonomischen Status ihrer Familien – unabhängig vom Migrationshintergrund – zurückführen?

Methodik: Statistische Analyse von Haushaltsdaten mittels Matching-Verfahren.

Praktische Implikationen: Einfache Mittelwertvergleiche können irreführend sein. Falls die Förderung benachteiligter Gruppen zu den personalpolitischen Zielen eines Unternehmens zählt, sollte die soziale Herkunft als relevante Dimension stärker in den Fokus rücken.

Gymnasialempfehlung, wohingegen dieser Anteil in der Gruppe der Kinder mit Migrationshintergrund lediglich bei einem Drittel liegt. Umgekehrt erhalten knapp 26 % der Kinder mit Migrationshintergrund eine Empfehlung für den Besuch einer Hauptschule. Dieser Anteil fällt damit um ungefähr 9 Prozentpunkte deutlich höher aus als der entsprechende Anteil in der Gruppe einheimischer Kinder. Grundschulern mit Migrationshintergrund wird zudem häufiger ein Besuch der Realschule empfohlen.

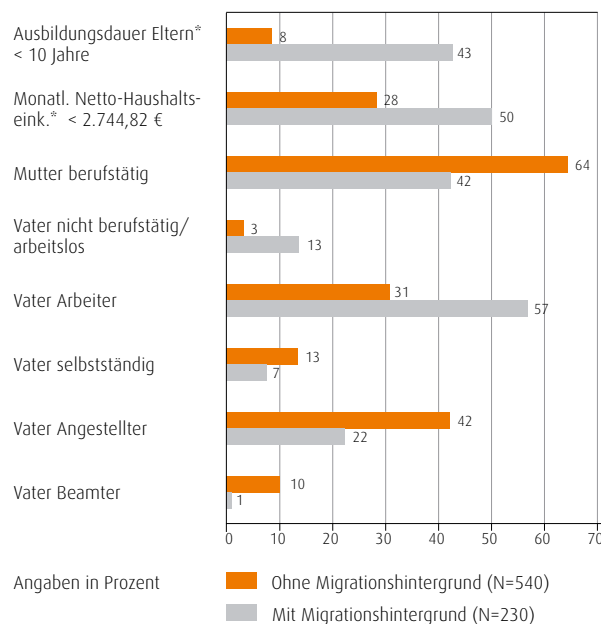
Diese grundsätzliche Verteilung bleibt im weiteren Schulverlauf bestehen, jedoch verändern sich die Ausmaße der Unterschiede. So ist etwa auffällig, dass beim ersten Übergang auf die weiterführende Schule mehr Kinder die Hauptschule besuchen als Empfehlungen für diese ausgesprochen wurden. Diese Beobachtung unterscheidet sich jedoch nicht nach dem Migrationsstatus. Da wir dieselbe Gruppe von Kindern über die Zeit beobachten, können wir Kohorteneffekte ausschließen. Solche Effekte entstehen beispielsweise aufgrund von Unterschieden in der qualitativen Zusammensetzung verschiedener Jahrgänge und stellen somit keine Veränderungen im Schulverlauf derselben Kinder dar. Insbesondere beim Schulbesuch mit 17 Jahren ist auffällig, dass sich der Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund an den Gymnasien erhöht und an den Hauptschulen verringert hat, was auf ein gewisses Maß an Aufwärtsmobilität schließen lässt. Jedoch besuchen Kinder mit Migrationshintergrund weiterhin im Vergleich mit einheimischen Kindern weniger häufig ein Gymnasium und häufiger eine Real- oder Hauptschule. Die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen sind für alle drei Ergebnisvariablen statistisch signifikant.

Wissenschaftlicher Hintergrund der aktuellen Studie

Innerhalb der (ökonomischen) Forschungsliteratur ist jedoch umstritten, auf welche Einflussfaktoren die oben beschriebene Bildungslücke im Sekundarbereich zurückzuführen ist. Die Ursache kann in der unterschiedlichen Zusammensetzung beider Gruppen hinsichtlich ihres sozio-ökonomischen Familienhintergrunds liegen (z. B. Entorf/Tatsi, 2009; Lüdemann/Schwerdt, 2012). Außerdem können auch migrationsspezifische Faktoren, wie etwa mangelnde Sprachkenntnisse oder Diskriminierung, ursächlich sein (z. B. OECD, 2006).

In Deutschland unterscheiden sich Familien mit und ohne Migrationshintergrund hinsichtlich ihres sozio-ökonomischen Status in der Tat deutlich voneinander. In Abbildung 2 sind deskriptive Befunde bezüglich der hier betrachteten Stichprobe zusammengefasst. Betrachtet man die Unterschiede zwischen Kindern mit und ohne Migrationshintergrund, so weisen die Gruppen statistisch signifikante Unterschiede hinsichtlich aller hier betrachteten Merkmale der sozialen Herkunft auf. Kinder ohne Migrationshintergrund stammen aus Familien mit einem höheren sozio-ökonomischen Status. Im Durchschnitt

Abb. 2: Sozio-ökonomischer Status der Herkunftsfamilie nach Migrationsstatus

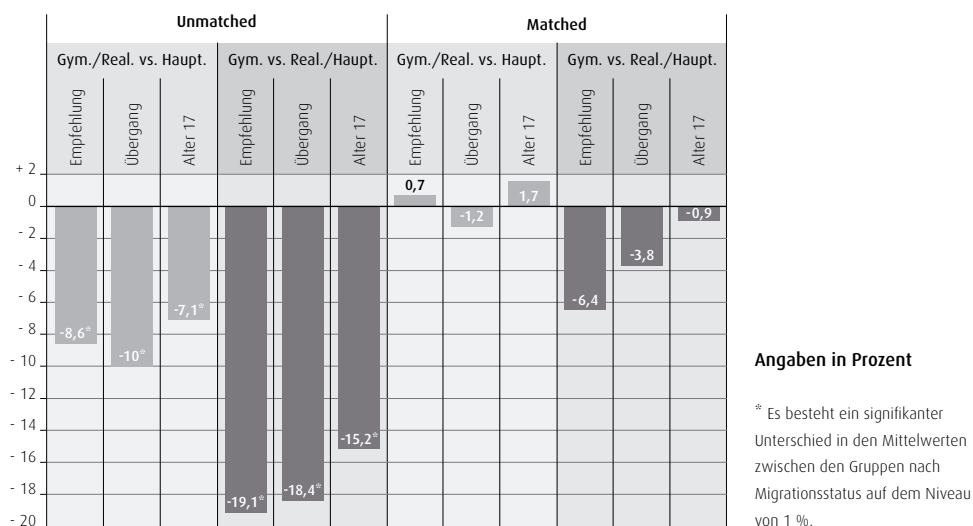


* Die Ausbildungsdauer der Eltern wird als Durchschnitt beider Elternteile berechnet. Ein monatliches Netto-Einkommen von 2.744,82 € entspricht dem Median der Haushalte mit Migrationshintergrund.

Quelle: Sozio-ökonomisches Panel (SOEP), eigene Berechnungen

verfügen ihre Eltern über einen höheren Bildungsabschluss, einen höheren beruflichen Status sowie ein höheres Haushaltseinkommen. Werden diese Unterschiede der sozialen Herkunft beider Gruppen nicht adäquat berücksichtigt, besteht also die Gefahr, „Äpfel mit Birnen“ zu vergleichen.

Im Folgenden werden deshalb Ergebnisse dargestellt, die über einen reinen Mittelwertvergleich hinausgehen. In unserer Studie werden die Unterschiede zwischen Kindern mit und ohne Migrationshintergrund beim Bildungsübergang in die weiterführenden Schulen wie folgt zerlegt: Einerseits in einen „erklärten“ Teil, der auf Unterschiede in der sozio-ökonomischen Zusammensetzung zurückzuführen ist, und andererseits in einen Teil, der „unerklärt“ bleibt und auf migrationsspezifische oder andere Faktoren zurückzuführen ist. Diese Zerlegung erfolgt empirisch mittels eines sogenannten Matching-Verfahrens. Ein solches Verfahren ermöglicht es, den sprichwörtlichen Vergleich von „Äpfeln und Birnen“ zu umgehen, indem es jedem Kind mit Migrationshintergrund ein „statistisches Zwillingkind“ ohne Migrationshintergrund, jedoch mit ähnlichen sozio-ökonomischen Merkmalen zuordnet². Somit kann belastbar untersucht werden, ob Bildungsunter-

Abb. 3: „Bildungslücke“ vor und nach Berücksichtigung der sozialen Herkunft


Quelle: Sozio-ökonomisches Panel (SOEP), eigene Berechnungen

schiede weiterhin bestehen würden, wenn Kinder mit und ohne Migrationshintergrund die gleiche soziale Herkunft hätten.

Familienhintergrund „erklärt“ alle Unterschiede

Mittels des Matching-Verfahrens zeigt sich, dass sich Unterschiede im schulischen Erfolg hauptsächlich auf den im Mittel geringeren sozio-ökonomischen Status von Familien mit Migrationshintergrund zurückführen lassen. Wird die unterschiedliche soziale Herkunft in der Analyse berücksichtigt, so finden sich keine weiteren Bildungsunterschiede, die sich auf migrations-spezifische Faktoren zurückführen ließen. Abbildung 3 stellt die Bildungslücke zwischen den Gruppen von Kindern mit und ohne Migrationshintergrund grafisch dar – sowohl ohne Berücksichtigung des sozio-ökonomischen Familienhintergrundes („Unmatched“) als auch unter Berücksichtigung der Unterschiede in der sozialen Herkunft („Matched“). Negative Werte sind in dieser Darstellung als Bildungsnachteil von Kindern mit Migrationshintergrund gegenüber einheimischen Kindern zu interpretieren. Die abhängigen Variablen unserer Analysen bilden die Ergebnisvariablen in dichotomer Ausprägung ab. Wir betrachten jeweils sowohl die Empfehlungs-, Übergangs- oder Verbleib-Wahrscheinlichkeit in den beiden höchsten Schulformen gemeinsam (d. h. Realschule und Gymnasium im Vergleich zu Hauptschule) als auch für die höchste Schulform separat (d. h. Gymnasium im Vergleich zu Real- und Hauptschule).

Werden zunächst die Ergebnisse ohne Berücksichtigung von Unterschieden im sozio-ökonomischen Hintergrund in der linken Hälfte von Abbildung 3 betrachtet, so sind die dargestellten Bildungslücken deutlich negativ und statistisch signifikant von Null verschieden. Zudem fällt auf, dass die Lücken jeweils deutlich größer ausfallen, wenn wir die Empfehlungs-, Übergangs- oder Verbleib-Wahrscheinlichkeit für das Gymnasium separat betrachten. Während etwa der Unterschied in der Übergangswahrscheinlichkeit auf ein Gymnasium oder eine Realschule zwischen Kindern mit und ohne Migrationshintergrund rund 10 Prozentpunkte beträgt, so ist der Übergang auf ein Gymnasium für ein einheimisches Kind sogar um mehr als 18 Prozentpunkte wahrscheinlicher als für ein Kind mit Migrationshintergrund. Ferner sieht man (vgl. auch Abb. 1) eine leichte Verringerung der Bildungslücke über die Zeit.

Bei Berücksichtigung der sozialen Herkunft in der rechten Hälfte von Abbildung 3 verschwindet die Bildungslücke jedoch nahezu vollständig. Die Unterschiede sind zudem nicht mehr statistisch signifikant von Null verschieden. In zwei Fällen fallen die Unterschiede nun positiv aus, was bedeutet, dass Kinder mit Migrationshintergrund sogar vergleichsweise besser bei der Übergangsempfehlung und dem Schulbesuch mit 17 Jahren abschneiden. Diese Unterschiede sind jedoch sehr klein und nicht statistisch signifikant. Wird also der sozio-ökonomische Familienhintergrund in unserer Analyse adäquat berücksichtigt, so zeigt sich, dass es keine weiteren Bildungsunterschiede zwischen vergleichbaren Kindern mit und ohne Migrationshintergrund gibt.

2 Genau genommen wenden wir nicht die „statistische Zwilling“-Methode (Nearest Neighbor Matching) an, sondern das sogenannte Kernel Matching. Letzteres benutzt einen gewichteten Durchschnitt der Individuen in der sogenannten Kontrollgruppe (in unserem Fall einheimische Kinder) und hat auf diese Weise Vorteile in relativ kleinen Stichproben.

Zusammenfassung und Implikationen

Im Ergebnis lassen sich die Unterschiede im Bildungserfolg zwischen Kindern mit und ohne Migrationshintergrund – wenn überhaupt – nur in sehr geringem Maße auf migrationspezifische Faktoren zurückführen. Die Unterschiede sind vielmehr der Tatsache geschuldet, dass Kinder mit Migrationshintergrund überdurchschnittlich häufig aus Familien mit vergleichsweise geringem sozio-ökonomischem Status stammen. Kinder ohne Migrationshintergrund, die eine vergleichbare soziale Herkunft haben, sehen sich jedoch mit ähnlichen Hindernissen hinsichtlich ihres schulischen Erfolges konfrontiert und weisen vergleichbare Schulkarrieren auf. Ein einfacher Vergleich der durchschnittlichen schulischen Erfolge ist in diesem Fall also irreführend, da sich beide Gruppen (Kinder mit und ohne Migrationshintergrund) auch in anderen Merkmalen systematisch voneinander unterscheiden. Diese Erkenntnis führt die Anwendung statistischer Methoden deutlich zutage, bei der wir insbesondere die systematischen Unterschiede in der sozialen Herkunft berücksichtigen. Vor dem Hintergrund unserer Ergebnisse sollten sich Politikmaßnahmen daher auf die Senkung genereller sozialer Ungleichheiten im deutschen Bildungssystem konzentrieren. Dabei sollte vor allem eine qualitativ hochwertige frühe Förderung von Kindern aus sozial benachteiligten Schichten in den Fokus rücken und Priorität bekommen. Denn solche Maßnahmen versprechen den größten Erfolg beim Abbau von Unterschieden beim Übergang in weiterführende Schulen, die der sozialen Herkunft geschuldet sind.

Implikationen für die Personalauswahl lassen sich auf Grundlage unserer Ergebnisse nur im weiteren Sinne treffen. Einen möglichen Ansatzpunkt sehen wir in der Förderung benachteiligter Gruppen. Wenn dies ein Ziel der Unternehmenspolitik ist, sollte neben Merkmalen wie Geschlecht oder Migrationshintergrund auch die soziale Herkunft als relevante Dimension für die Personalauswahl stärker in den Fokus rücken.

SUMMARY

Research question: If migrant and native children shared the same socioeconomic background, would we still observe differences in education outcomes?

Methodology: Statistical analysis of household data using matching techniques.

Practical implications: Simply comparing averages can be misleading. Personnel policy that aims at promoting the chances of disadvantaged groups should take the applicants' socioeconomic background more thoroughly into account.



ANNABELLE KRAUSE

Master of Science in Economics,
Resident Research Affiliate
Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn
e-mail: krause@iza.org
www.iza.org/profile?key=5647



DR. ULF RINNE

Deputy Director of Research und
Personal Advisor to the Director
Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn
e-mail: rinne@iza.org
www.iza.org/profile?key=1844



SIMONE SCHÜLLER

Dipl.-Vw., Resident Research Affiliate
Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn
e-mail: schueller@iza.org
www.iza.org/profile?key=6272

LITERATURVERZEICHNIS

Algan, Y./Dustmann, C./Glitz, A./Manning, A. (2010): The Economic Situation of First and Second-Generation Immigrants in France, Germany and the United Kingdom. *The Economic Journal*, 120, 542, 4-30.

Entorf, H./Tatsi, E. (2009): Migrants at School: Educational Inequality and Social Interaction in the UK and Germany. IZA Discussion Paper 4175, Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn.

Krause, A./Rinne, U./Schüller, S. (2012): Kick it like Özil? Decomposing the Native-Migrant Education Gap. IZA Discussion Paper 6696, Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn.

Lüdemann, E./Schwerdt, G. (2013): Migration Background and Educational Tracking: Is there a Double Disadvantage for Second-Generation Immigrants? *Journal of Population Economics*, 26, 455-481.

OECD (2006): Where Immigrant Students Succeed: A Comparative Review of Performance and Engagement in PISA 2003. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Paris.

Riphahn, R.T. (2003): Cohort Effects in the Educational Attainment of Second Generation Immigrants in Germany: An Analysis of Census Data. *Journal of Population Economics* 16(4), 711-737.

Statistisches Bundesamt (2010): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Bevölkerung mit Migrationshintergrund - Ergebnisse des Mikrozensus 2010. Fachserie 1, Reihe 2.2.

Wagner, G. G./Frick, J. R./Schupp, J. (2007): The German Socio-Economic Panel Study (SOEP) - Scope, Evolution and Enhancements. *Schmollers Jahrbuch* 127 (1), 139 -169.

Karriere in Teilzeit – Ein schwieriges Unterfangen mit „Klebeeffekt“

Von **Isabella Cetnarowski** (Universität Köln), **Dr. Kathrin Breuer** (Deloitte Consulting GmbH) und **Prof. Dr. Dirk Sliwka** (Universität Köln)

Teilzeitarbeit hat in Deutschland in den letzten Jahren eine hohe Bedeutung gewonnen. Gerade jungen Eltern – insbesondere jungen Müttern – verspricht Arbeit in Teilzeit einen Weg, berufliche und private Ziele miteinander zu verbinden. Gleichzeitig ist in der Öffentlichkeit eine intensive Diskussion entbrannt, auf welchem Weg mehr Frauen in Führungspositionen gebracht werden können. Wenn aber Teilzeit gefördert wird und ein erheblicher Teil der Frauen in Teilzeit arbeitet, stellt sich die wichtige Frage, wie sich Teilzeit auf die Karrierechancen auswirkt.

Ziel der folgenden Analyse ist es empirisch zu untersuchen, wie sich Teilzeitarbeit in Deutschland entwickelt hat, in welchem Ausmaß gerade Frauen der Wechsel aus der Teilzeit zurück in die Vollzeitbeschäftigung gelingt und ob Teilzeitarbeit tatsächlich mit einem Nachteil in Bezug auf die Karriere verbunden ist. Vor allem soll in der Analyse auch zwischen unterschiedlichen Abstufungen der Wochenarbeitszeit in Teilzeit unterschieden werden. So wird eine 80 %-Stelle bereits als Teilzeit definiert, könnte aber gerade im Bezug auf Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten zu weniger Nachteilen führen als eine 50 %-Stelle. Ob dies tatsächlich der Fall ist, wird durch eine ökonometrische Analyse der Beförderungswahrscheinlichkeiten näher betrachtet.

Rahmenbedingungen und Trends

Seit der Einführung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes im Jahr 2001 gibt es für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Deutschland einen Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit. Zu den Anspruchsvoraussetzungen gehören, dass der Arbeitnehmer mindestens sechs Monate im Betrieb angestellt sein muss und mindestens 15 Mitarbeiter im Betrieb beschäftigt sein müssen. Solange keine betrieblichen Gründe dem Wunsch nach Teilzeitarbeit entgegenstehen, muss der Arbeitgeber diesem Wunsch nachkommen. Des Weiteren legt das Gesetz fest, dass dem Arbeitnehmer keine Nachteile aus Teilzeitbeschäftigung entstehen dürfen. Sofern keine sachlichen Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen, dürfen Teilzeitarbeitende nicht in Bezug auf den Lohn oder den Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten diskriminiert werden. Der Gesetzgeber bestimmt ausdrücklich, dass auch Arbeitnehmerin-

nen und Arbeitnehmern in Leitungsfunktionen ein Zugang zu Teilzeitarbeit ermöglicht werden muss. Doch während der Anspruch auf einen Wechsel zur Teilzeitarbeit gesetzlich festgelegt ist, ist der umgekehrte Weg zur Vollzeitarbeit schwieriger: Auch wenn dies gerade in der Politik diskutiert wird, haben Teilzeitarbeitende bisher keinen klaren gesetzlichen Anspruch ihre Arbeitszeit wieder zu verlängern.

Auch im internationalen Vergleich hat Teilzeit in Deutschland einen sehr hohen Stellenwert erreicht. So gibt Eurostat für 2011 eine Teilzeitquote von Frauen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren von 45,6 % an und mit diesem Wert belegt Deutschland den zweiten Rang hinter den Niederlanden (74,7 %) in einem Vergleich zwischen den 27 EU-Mitgliedsstaaten (Eurostat, 2013). In Führungspositionen ist hingegen die Verbreitung von Teilzeitarbeit in fast allen europäischen Ländern weiterhin eher die Ausnahme. Laut einer Unternehmensbefragung der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen aus dem Jahr 2009 beschäftigten nur 26 % der befragten Unternehmen in den 27 EU-Ländern teilzeitarbeitende Führungskräfte (Sandor, 2011, S. 26). In Deutschland lag der Anteil mit 31 % leicht höher, aber immer noch deutlich unter den Niederlanden, die mit 47 % den höchsten Wert erreichten (Sandor, 2011, S. 43).

Empirische Grundlage

Die dieser Arbeit nun zugrunde liegende Untersuchung basiert auf Daten des sozioökonomischen Panels (SOEP). Das sozioökonomische Panel ist eine repräsentative Haushaltsbefragung, die im Auftrag des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung jährlich in über 12.000 Privathaushalten durchgeführt wird. Ziel der Befragung ist es, jedes Jahr möglichst die gleichen Haushalte und Personen zu erfassen und so einer Entwicklung über die Jahre zu folgen. Dabei werden ausführliche Informationen u. a. zu ökonomischen und soziologischen Themenfeldern gesammelt. Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis, jedoch zeichnet sich das sozioökonomische Panel durch eine vergleichsweise hohe Stabilität aus. Unsere Untersuchung umfasst den Zeitraum zwischen 1992 und 2011. Von vornherein ausgeschlossen aus der Analyse sind die Berufsgruppen Landwirte, Freiberufler, Selbstständige, mit-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wir wirkt sich Teilzeitarbeit auf die Karriere von Frauen aus?

Methodik: Empirische Analyse mit Daten des Sozioökonomischen Panels.

Praktische Implikationen: Schon bei einer nur schwach reduzierten vertraglichen Arbeitszeit zeigen sich erhebliche Karrierenachteile für in Teilzeit arbeitende Frauen. Unternehmen sollten die Objektivität von Beförderungswahrscheinlichkeiten hinsichtlich der Behandlung von Teilzeitarbeitnehmerinnen hinterfragen und versuchen, gewünschte Erhöhungen der Arbeitszeit zu erleichtern.

helfende Familienangehörige und Beamte. Zum größeren Teil beschäftigt sich die Analyse mit weiblichen Arbeitnehmern, wobei die Betrachtung im Hinblick auf Lohnunterschiede auf beide Geschlechter ausgeweitet wird.

Mögliche Gründe für Karrierenachteile in Teilzeit

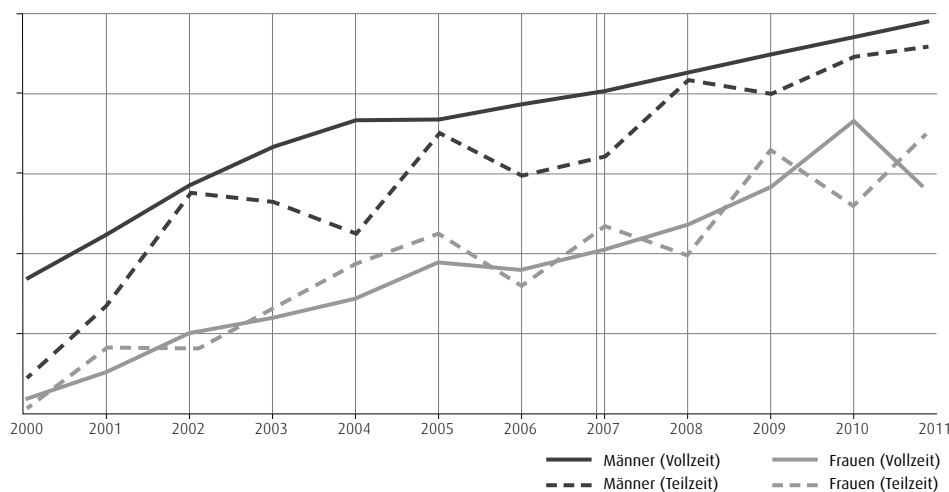
Bisher gibt es noch wenig empirische Evidenz über mögliche Karrierenachteile von Frauen in Teilzeit. Dabei ist eine Untersuchung gerade in Deutschland interessant, da Teilzeitarbeit gesetzlich gefördert wird und gleichzeitig der Anteil an Frauen in Führungspositionen gesteigert werden soll.

Es lassen sich einige Vermutungen über den Zusammenhang von Teilzeit und Beförderungswahrscheinlichkeit anstellen. Aufgrund ihrer verkürzten Präsenzzeit im Unter-

nehmen ist zu erwarten, dass Teilzeitarbeitende weniger „on the job“ lernen können und somit im gleichen Zeitraum weniger Humankapital (Kenntnisse und Fertigkeiten) aufbauen als Vollzeitbeschäftigte. Darunter kann die Entwicklung der Produktivität leiden, was einen negativen Effekt auf Beförderungswahrscheinlichkeiten bewirken könnte. Zudem verringert eine geringere Präsenzzeit auch die Möglichkeiten von Teilzeitarbeitenden, im Unternehmen Netzwerke aufzubauen. Da Netzwerke Beförderungen häufig beschleunigen können, kann sich dies negativ auf die Beförderungswahrscheinlichkeit auswirken. Auch könnten sich Teilzeitkräfte Vorurteilen von in Vollzeit arbeitenden Kolleginnen und Kollegen ausgesetzt fühlen. In einer australischen Studie befragten McDonald, Bradley & Brown (2009) beispielsweise in Vollzeit arbeitende Mitarbei-

Abb. 1: Entwicklung des Vollzeitlohns von Männern und Frauen

Durchschnittlicher
Vollzeitlohn



Quelle: Eigene Darstellung. Zu beachten ist dabei, dass starke Schwankungen in der Grafik aufgrund einer geringen Fallzahl entstehen können. Die Fallzahl in der Gruppe der teilzeitarbeitenden Männer ist mit 64 Arbeitnehmern sehr gering und muss daher mit Vorsicht interpretiert werden.

ter einer öffentlichen Einrichtung zu Karriereperspektiven von Teilzeitmitarbeitern. Die Befragten äußerten häufig, dass Teilzeitmitarbeiter aus ihrer Sicht ein niedrigeres „Commitment“ zum Unternehmen zeigen und sich daher erst gar nicht auf höhere Stellen bewerben sollten. Dies bringt eine geringere Akzeptanz von Teilzeitkräften als Führungskraft zum Ausdruck, welche die Beförderungswahrscheinlichkeit reduzieren mag. Zudem ist es denkbar, dass ein Teil der in Teilzeit arbeitenden Frauen auch weniger ausgeprägte Karriereambitionen hat, beispielsweise aufgrund von Befürchtungen der gestiegenen Verantwortung und gleichzeitig den familiären Zielen auf einer höheren Position weniger gerecht werden zu können. All diese Argumente könnten also schwächere Karrierechancen von Teilzeitarbeitenden begründen.

Es gibt jedoch auch mögliche gegenläufige Effekte. So ist es durchaus denkbar, dass Teilzeitarbeitende in ihrer kürzeren Präsenzzeit produktiver sind als Vollzeitarbeitende, da beispielsweise Leerlaufzeiten, Pausen und Ermüdungserscheinungen weniger häufig auftreten. Nimmt beispielsweise die Leistung mit der Anzahl der wöchentlichen Arbeitsstunden ab, so muss die Durchschnittsproduktivität pro Zeiteinheit bei Teilzeitarbeitenden höher sein und könnte damit auch einen positiven Effekt auf die Karriere rechtfertigen.

Welche dieser Effekte überwiegen und wie stark die Unterschiede beispielsweise in Beförderungswahrscheinlichkeiten sind, kann letztlich nur empirisch geklärt werden. Eine kanadische Studie von Zeytinoglu and Cooke (2008) konnte bereits einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen Teilzeitarbeit und Beförderungswahrscheinlichkeit nachweisen. In unserer Studie wird der Zusammenhang für Deutschland untersucht, wobei hier insbesondere ein Fokus auf die Wirkung unterschiedlicher Arbeitszeiten gelegt werden soll. Folgt man der Argumentation der Humankapitaltheorie, sollte mit niedriger anteiliger Arbeitszeit ein Sinken der Beförderungswahrscheinlichkeit einhergehen. Ist der Humankapitalaufbau proportional zur geleisteten Arbeitszeit, so sollte aus dieser Perspektive die Beförderungswahrscheinlichkeit annähernd linear sinken. Eine Teilzeitkraft mit 80 % der Arbeitszeit einer Vollzeitkraft sollte dann aber keine so starken Einbußen hinnehmen müssen wie eine 50 %-Kraft. Wird Teilzeitarbeit jedoch direkt benachteiligt, so könnte schon die Reduktion auf 80 % spürbare Karrierenachteile mit sich bringen.

Wie sich Teilzeit entwickelt hat

Betrachtet man die Entwicklung der Teilzeitarbeit zwischen 1992 bis 2011, so zeigt sich ein deutlicher Anstieg der Nutzung von Teilzeit und zudem ein Anstieg der gesamten Erwerbsbeteiligung von Frauen. Jedoch zeigt sich auch, dass die wachsende Bedeutung der Teilzeit in der ersten Zeit nach der Einführung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes bis etwa 2007 mit einem Rückgang von Beschäftigungsverhältnissen in Vollzeit einher-

ging. Erst seit 2007 steigt der Anteil der erwerbstätigen Frauen in Vollzeitverhältnissen wieder an.

Interessant ist auch eine Analyse der Verbreitung der Teilzeitarbeit getrennt nach der Art der Tätigkeit. Es wird deutlich, dass Teilzeitarbeit auf qualifizierteren Positionen immer noch vergleichsweise wenig verbreitet ist. Bei den einfachen Tätigkeiten bewegt sich der Anteil der Teilzeitarbeitnehmerinnen um etwa 50 %; auf der nächsthöheren Ebene sind es rund zehn Prozentpunkte weniger. Dennoch ist eine Zunahme der Bedeutung von Teilzeitarbeit auf dieser Ebene gut erkennbar. Dagegen ist ein Trend zur Teilzeitarbeit bei Arbeitnehmerinnen mit einer hoch qualifizierten Tätigkeit und mit umfassenden Führungsaufgaben weniger deutlich. Festzuhalten bleibt an dieser Stelle also, dass der Anstieg der Teilzeitarbeit bisher vor allem auf Positionen ohne Führungsverantwortung stattgefunden hat.

Teilzeitarbeit – Kein Weg zurück in Vollzeit?

Nun soll die Persistenz des Wechsels in Teilzeit untersucht werden. Denn gerade um die Karrierekonsequenzen von Teilzeitarbeit besser zu verstehen, ist es wichtig zu untersuchen, ob und wie häufig Frauen in Vollzeitverhältnisse zurückkehren bzw. ob sie freiwillig oder unfreiwillig in Teilzeitarbeitsverhältnissen verharren. Der Anteil derjenigen Frauen, die einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen und im Folgejahr in eine Vollzeitstelle wechseln, liegt im Durchschnitt bei lediglich 9 % für den Zeitraum zwischen dem Jahr 2000 und 2011. Zusätzliche Analysen zeigen, dass zwar etwa 27,6 % der teilzeitbeschäftigten Frauen allgemein ihre vertragliche Arbeitszeit innerhalb eines Jahres erhöhen, die durchschnittliche Erhöhung dann aber nur 11,2 Prozentpunkte einer Vollzeitstelle beträgt (also etwa 4,54 Stunden). Teilzeit entfaltet also wirklich einen „Klebeffekt“. Diese Beobachtung impliziert nun unmittelbar die Frage, ob Frauen freiwillig in ihrer Teilzeittätigkeit bleiben. Denn wie beschrieben, ist zwar das Recht auf Teilzeitarbeit gesetzlich verankert, für den umgekehrten Weg zurück in die Vollzeitarbeit besteht jedoch kein Rechtsanspruch.

Wie schon Wanger (2011) auch anhand von Daten des Sozio-ökonomischen Panels für das Jahr 2009 zeigt, gibt etwa die Hälfte der Teilzeit arbeitenden Frauen an, dass sie gerne mehr arbeiten würden. Wir haben nun diesen Wunsch nach Erhöhung erneut untersucht und den tatsächlichen Erhöhungen gegenübergestellt. Für den betrachteten Zeitraum von 2000 bis 2011 liegt der Anteil der weiblichen Arbeitnehmer in Teilzeit, die ihre vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit erhöhen möchten, bei 35,4 % in der von uns betrachteten Stichprobe. Diesem Wunsch gegenüber steht der Anteil der Arbeitnehmerinnen in Teilzeit, die einen Wunsch nach Erhöhung der Arbeitszeit im Vorjahr genannt hatten, diesen Wunsch aber nach einer Arbeitszeiterhöhung im Folgejahr nicht umsetzen konnten. Dieser durchschnittliche Anteil liegt für den betrachteten Zeitraum bei rund 60 %. Nur ein Teil des „Klebeffekts“

von Teilzeit scheint also in freiwilligen Entscheidungen der Teilzeitarbeitenden begründet. Mehr als die Hälfte der Frauen, die einen Wunsch nach Erhöhung der Arbeitszeit haben, kann diesen Wunsch im Jahr darauf nicht umsetzen.

Auswirkung von Teilzeitarbeit auf die Karriere

Der vorhergehende Abschnitt hat gezeigt, dass der Weg aus der Teilzeit- in die Vollzeitarbeit offensichtlich häufig nicht einfach ist. Gerade im Hinblick auf die Diskussion zum Mangel an Frauen in Führungspositionen bleibt die Frage wichtig, wie sich eine Beschäftigung in Teilzeit auf die Karriere von Frauen auswirkt. Dies soll im Folgenden untersucht werden. Wie auch in allen anderen Analysepunkten werden hier Vollzeitbeschäftigte mit (regulär) Teilzeitbeschäftigten verglichen (so werden z. B. geringfügig Beschäftigte, die gesetzlich auch als Teilzeit Arbeitende gelten, in die Analyse nicht aufgenommen). In einem ersten Schritt wird für eine explorative Analyse die Gehaltsentwicklung von Frauen und Männern innerhalb einer spezifischen Kohorte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern betrachtet, die als Approximation eines Karriereverlaufs angesehen werden kann. Speziell wird die Entwicklung der auf Vollzeitgehälter hochgerechneten Einkommen von Männern und Frauen ermittelt, die im Jahr 2000 in Vollzeit tätig und unter 35 Jahre alt waren (siehe Abb. 1). Dabei werden sowohl für Frauen wie für Männer zwei Gruppen unterschieden: Die

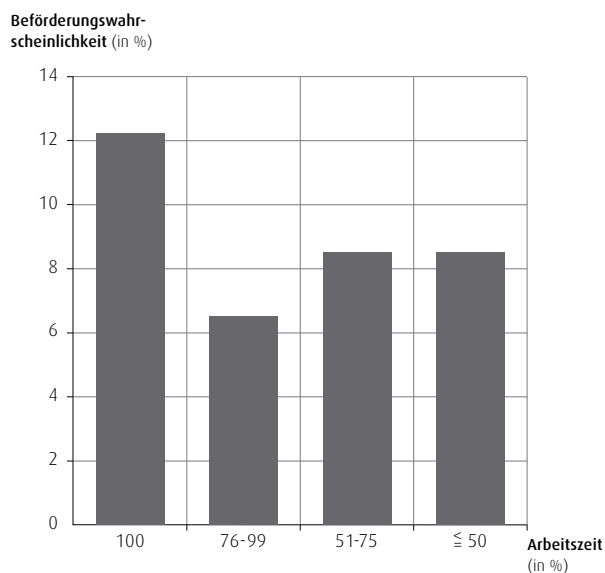
durchgezogenen Linien stellen jeweils die Entwicklung der Gehälter derjenigen dar, die die gesamte Zeit in Vollzeit verblieben sind. Die gestrichelten Linien zeigen die auf Vollzeit hochgerechneten Gehälter von Arbeitnehmern (schwarz) und Arbeitnehmerinnen (grau) dar, die mindestens in einem der betrachteten Jahre in Teilzeit tätig waren. In der Kohorte befinden sich insgesamt 1820 Männer und 1085 Frauen. Der Abstand zwischen grauen und schwarzen Kurven illustriert den typischen Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen (siehe dazu den Beitrag von Hirsch und Schnabel auf S. 9 ff.).

Hier soll aber der Vergleich der durchgehend Vollzeitarbeitenden mit den Teilzeitarbeitenden beider Geschlechter im Vordergrund stehen. Das Bild zeigt zwei interessante Muster: Bei den Frauen gibt es keinen Unterschied zwischen beiden Gruppen im Jahr 2000, in denen noch alle betrachteten Personen in Vollzeit tätig sind, d. h. später Teilzeitarbeitende verdienen nicht systematisch geringere Gehälter. Bei den Männern ist dies jedoch nicht der Fall: Männer, die in Teilzeit eintreten, verdienen vor Antritt der Teilzeit im Mittel weniger als durchgängig in Vollzeitarbeit tätige Arbeitnehmer. Dies deutet darauf hin, dass in dieser Kohorte weniger produktive Männer eher in Teilzeit wechseln, wohingegen der Schritt in Teilzeit von Frauen eher unabhängig vom Gehalt erfolgt. Das zweite interessante Muster ist, dass die Gehaltsentwicklung von Frauen, die zumindest einen Teil der Zeit in Teilzeit verbracht haben, sich in dieser Kohorte nicht deutlich von der von Frauen unterscheidet, die in allen Jahren der Beschäftigung eine Vollzeitstelle innehatten.

Um die tatsächlichen Karriereverläufe von Frauen in Teilzeit jedoch genauer zu analysieren, werden im nächsten Schritt Beförderungswahrscheinlichkeiten von Frauen betrachtet. Das Sozioökonomische Panel enthält in den Jahren 2009 und 2011 die Frage, ob eine Person in einer Führungsposition beschäftigt ist. Es wird nun ermittelt, ob eine Frau, die im Jahr 2009 noch nicht Führungskraft war, zwischen 2009 und 2011 Führungskraft geworden ist. In einer Regressionsanalyse wurde nun geschätzt, wie sich die Beförderungswahrscheinlichkeiten von in Teilzeit arbeitenden Frauen von Vollzeitarbeitnehmerinnen mit sonst vergleichbaren beobachteten Eigenschaften unterscheiden. Abbildung 2 illustriert die Ergebnisse.

Erstaunlicherweise führt Teilzeitarbeit auch schon bei einer vertraglichen Arbeitszeit von 76-99 % einer Vollzeitstelle zu einer signifikant niedrigeren Beförderungswahrscheinlichkeit. Jedoch haben Frauen, die eine geringere vertragliche Arbeitszeit haben (51-75 % oder weniger als 50 %), keine statistisch signifikanten Beförderungsnachteile im Vergleich zu der Gruppe mit einer 75-99 %-igen Arbeitszeit. Alle Teilzeitarbeitnehmerinnen haben also signifikant geringere Beförderungswahrscheinlichkeiten, aber das Ausmaß der Teilzeit hat innerhalb der Teilzeitarbeitenden keinen signifikanten Unterschied in der Beförderungswahrscheinlichkeit zur Folge.

Abb. 2: Beförderungswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit des FTE-Status



Quelle: Eigene Darstellung

Dies widerspricht der einfachen ökonomischen Überlegung, dass Teilzeit Lerngeschwindigkeit „on the job“ verlangsamt und daher Karriere Nachteile erklären kann. Das Schaubild deutet eher auf einen „Stigmatisierungseffekt“ hin, da Teilzeit per se mit geringeren Beförderungswahrscheinlichkeiten einhergeht und das Ausmaß der Teilzeit keine messbare Wirkung hat.

Beförderungsanalyse im Unternehmen durchführen

Teilzeitarbeit ist immer noch weitgehend Frauensache – und wer einmal teilzeitbeschäftigt ist, scheint häufig nicht ohne Weiteres in Vollzeitarbeit wechseln zu können. Bei der Umsetzung des politischen Ziels des Ausbaus des Frauenanteils in Führungspositionen ist der Umgang mit teilzeitarbeitenden Frauen ein wichtiger Aspekt. Soll der Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter ausgebaut werden, so müssen entweder mehr Frauen ermutigt und es ihnen ermöglicht werden in Vollzeit zurückzukommen oder mehr Frauen in Teilzeit befördert werden.

Über die Hälfte der teilzeitbeschäftigten Frauen mit einem Wunsch nach Erhöhung ihrer Arbeitszeit können sich beruflich im Folgejahr nicht entsprechend verändern. Der berufliche Aufstieg kann auf diese Weise stark beeinträchtigt werden, denn die Ergebnisse zeigen, dass eine nur wenig reduzierte Arbeitszeit schon zu einem Beförderungsnachteil führen kann, der sich nicht signifikant von jenem bei deutlich geringerer Arbeitszeit unterscheidet. Vor allem das letzte Ergebnis ist beunruhigend und bedarf einer tiefergehenden Analyse, da sich aus ökonomischer Sicht eher eine graduelle Abstufung je nach Höhe der Arbeitszeit zeigen sollte.

Um diesem möglichen „Stigmatisierungseffekt“ vorzubeugen, ergeben sich unmittelbar Handlungsfelder für Unternehmen. Jedes (zumindest mittelgroße) Unternehmen kann sehr leicht selbst eine einfache Form unserer Analyse durchführen, indem es über die Jahre gemittelte interne Beförderungs- oder auch Hochstufungsraten von Frauen unterschiedlicher vertraglicher Arbeitszeiten vergleicht. Zeigt sich ein ähnliches Bild wie in unserer Analyse, so muss die Objektivität von Beförderungsprozessen systematisch hinterfragt werden. Häufig kann vermutlich schon die Aufdeckung von Stigmatisierungseffekten Führungskräfte sensibilisieren und stärker rein sachlich orientierte Abwägungen bewirken.

Zudem hilft unter Umständen auch die Einführung systematischer Karrierepfadmodelle. Dabei sollten gezielt Karriereziele von Frauen berücksichtigt werden, die zur Vereinbarung von Familie und Beruf einige Jahre in Teilzeit arbeiten möchten. Karrierepfade können als Diskussionsgrundlage in Mitarbeitergesprächen und auch Rückkehrgesprächen aus der Elternzeit aufgenommen werden, in denen die persönliche Entwicklung thematisiert wird. So kann das Bewusstsein von Führungskräften wacher halten, dass auch Teilzeitarbeitende sich nicht von Karrierezielen verabschieden müssen.



ISABELLA CETNAROWSKI, DIPL.-KFF.

Freie Mitarbeiterin des Seminars für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln
e-mail: cetnarowski@wiso.uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de



DR. KATHRIN BREUER

Senior Consultant Total Rewards,
Deloitte Consulting GmbH
e-mail: kbreuer@deloitte.de
www.deloitte.com/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

LITERATURVERZEICHNIS

- McDonald, P./Bradley, L./Brown, K. (2009): „Full-time is a Given Here“: Part-time Versus Full-time Job Quality. In: British Journal of Management, Vol. 20, pp. 143-157.
- Sandor, E. (2011): European Company Survey 2009 - Part-time work in Europe. Luxembourg: Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Statistisches Amt der europäischen Union (Eurostat), 2013.
- Wanger, S. (2011): IAB Kurzbericht: Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. Vol. 9/2011, Bundesagentur für Arbeit.
- Zeytinoglu, I. U./Cooke, G. B. (2008): Non-standard Employment and Promotions: A Within Genders Analysis. In: Journal of Industrial Relations, 50(2), pp. 319-337.

SUMMARY

Research question: What is the impact of part-time work on career perspectives?

Methodology: Empirical analysis based on data of the German Socioeconomic Panel.

Practical implications: Even at only weakly reduced contractual working hours part-time working women have substantially weaker career perspectives. Companies should test the objectivity of promotion decisions with regard to the treatment of part-time working women. They should also strive to enable the increase of contractual working hours.

Altersdiversität kann die Leistung des Unternehmens schmälern

Von **Dr. Florian Kunze** (Universität St. Gallen)

Der demografische Wandel ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmen in der heutigen Zeit. Schon heute, und noch verstärkt in den nächsten Jahren, sind sie damit konfrontiert, dass ihre Belegschaften ein höheres Durchschnittsalter und damit auch eine immer höhere Altersvielfalt aufweist. Während zu Beginn des letzten Jahrzehnts noch viele Unternehmen eine stark jugendzentrierte Belegschaft hatten und mehr als 50 % der deutschen Unternehmen keine Mitarbeiter älter als 50 Jahre beschäftigt haben (Buck/Dworschack, 2003), hat heute die Quote älterer Beschäftigter in allen Unternehmen drastisch zugenommen. Dadurch werden altersgemischte Belegschaften zum Standard in fast allen Unternehmen. Dieser Beitrag stellt deshalb zwei aktuelle Studien vor (Kunze/Boehm/Bruch, 2011; Kunze/Boehm/Bruch, 2013), die den Zusammenhang zwischen Altersvielfalt und Unternehmensleistung genauer untersucht haben. Neben besseren Erkenntnissen zu Prozessen, die in altersgemischten Belegschaften stattfinden, geht es auch darum, konkrete Praxisinterventionen aufzuzeigen, durch die es gelingen kann, als Unternehmen und Führungskraft erfolgreich mit einer altersdiversen Belegschaft umzugehen.

Bisher gibt es nur wenige empirische Studien, die den Zusammenhang zwischen Altersvielfalt und Unternehmensleistung untersuchen. Die Forschung im Bereich Management und Organisationspsychologie hat sich bisher mehrheitlich auf die Untersuchung von altersdiversen Teams konzentriert. Wie die Metaanalyse von Joshi und Rho (2009) als Zusammenfassung aller bisherigen Studien zeigt, hat dabei Altersvielfalt hauptsächlich negative Auswirkungen auf Gruppenprozesse und Leistungsfähigkeit. Mit den beiden vorliegenden Studien haben wir untersucht, ob sich solche Zusammenhänge zwischen Altersdiversität und Leistung auch bei der Untersuchung ganzer Unternehmen finden lassen.

In der ersten Studie (Kunze/Boehm/Bruch, 2011) ging es darum Prozesse zu untersuchen, die den Zusammenhang zwischen Altersvielfalt und Unternehmensleistung besser erklären können. Wie in Abbildung 1 dargestellt, vermuteten wir, dass Altersvielfalt zu einer vermehrten Altersdiskriminierung in Unternehmen führt. In einem zweiten Schritt dürfte sich eine stark wahrgenommene Altersdiskriminierung der

Mitarbeiter negativ auf die emotionale Identifikation und das Commitment mit der Organisation auswirken, was schlussendlich negativ für die Gesamtunternehmensleistung sein dürfte. Insgesamt nahmen wir also einen negativen Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung an, der sich durch die beiden Prozessfaktoren Altersdiversitätsklima und emotionales Commitment besser erklären lassen sollte.

Mitarbeiter unterschiedlichen Alters grenzen sich ab

Zur Erklärung, warum es in altersdiversen Belegschaften zu mehr Diskriminierung und letztendlich zu schlechteren Leistungen kommt, gibt es zwei Ansätze.

Als Erstes können soziale Identitäts- und Kategorisierungsprozesse (Tajfel/Turner, 1986; Turner, 1985) als Erklärung herangezogen werden. Dies sind klassische Ansätze aus der sozialpsychologischen Forschung, die besagen, dass es innerhalb sozialer Gruppen schnell zu Abgrenzungsprozessen und Untergruppenbildungen aufgrund einfach wahrnehmbarer sozialer Kriterien, wie zum Beispiel Alter, kommt.

In unserem Fall ist zu vermuten, dass die Altersverteilung eine entscheidende Rolle spielt, wie sich informelle Netzwerke und Untergruppen innerhalb von Teams, Abteilungen und ganzen Unternehmen bilden.

Mitarbeiter gleichen Alters fühlen sich stärker zueinander hingezogen als Mitarbeiter unterschiedlichen Alters, da sie sich in der gleichen Karrierephase (z. B. im mittleren Management auf dem Weg nach oben in der Karriereleiter) oder Lebensphase (z. B. gerade zum ersten Mal Eltern geworden) befinden. Mitarbeiter gleichen Alters gehen so zum Beispiel häufiger miteinander Mittagessen, verabreden sich eher in der Freizeit und teilen mehr arbeitsrelevante Informationen miteinander. So kommt es leicht zu einer starken Abgrenzung zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Altersgruppen in Unternehmen, die schnell zur Bildung von wechselseitigen Vorurteilen und schließlich auch zu Diskriminierung aufgrund des Alters, sowohl für alte als auch junge Mitarbeiter, führen.

Wenn die klassischen Karriereregeln verletzt werden

Als zweite mögliche Erklärung für eine steigende Altersdiskriminierung in altersdiversen Belegschaften können die Verlet-

zungen sogenannter impliziter Altersnormen herangezogen werden. Dieser Ansatz geht zurück auf eine Idee von Lawrence (1988), die besagt, dass in jedem Unternehmen implizite Annahmen dazu bestehen, wann ein Mitarbeiter eine bestimmte Karrierestufe erreicht haben sollte.

Wenn nun die Altersvielfalt ansteigt, können diese impliziten Regeln sowohl für alte als auch junge Mitarbeiter verletzt werden.

So besteht für junge Mitarbeiter die Gefahr, dass die gängigen Aufstiegsmöglichkeiten blockiert sind, da ältere Mitarbeiter länger als bisher üblich im Unternehmen bleiben. Ältere Mitarbeitende hingegen müssen immer häufiger damit leben, dass sie von jüngeren Führungskräften geführt werden, was ebenso eine klare Verletzung von klassischen Karriereregeln in vielen Unternehmen darstellt.

Dementsprechend ist es leicht möglich, dass Mitarbeiter aller Altersgruppen in einem zunehmend altersdiversen Arbeitsumfeld vermehrt aufgrund ihres Alters diskriminiert werden. Wenn die Wahrnehmung von diskriminierendem Verhalten auf Basis des Alters innerhalb der Organisation von vielen Mitarbeitern geteilt wird, spricht man von einem sogenannten Altersdiskriminierungsklima.

Commitment und Einsatzbereitschaft sinken

Wenn Mitarbeiter diese Diskriminierung aufgrund ihres Alters am Arbeitsplatz empfinden, kann dies leicht dazu führen, dass sie sich generell nicht fair von ihrem Unternehmen behandelt fühlen. Man spricht dann davon, dass die faire Austauschbeziehung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen verletzt ist (Blau, 1964). In dieser Situation identifizieren sich die Mitarbeiter weniger mit den Unternehmen und auch ihre Einsatzbereitschaft und das Commitment für zentrale Unternehmensziele dürfte reduziert sein. Als Konsequenz vermuteten wir, dass in Unternehmen, in denen sich die Mitarbeiter weniger mit zentralen Unternehmenszielen aufgrund der wahrgenommenen Altersdiskriminierung identifizieren, auch die Gesamtunternehmensleistung zurückgeht.

Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Leistung

Die angenommenen Zusammenhänge zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung haben wir in einer Studie mit 128 deutschen klein- und mittelständischen Unternehmen mit mehr als 18.000 Mitarbeitern untersucht. In diesen Unternehmen wurden die Mitarbeiter zu ihrem Alter, der wahrgenommenen Altersdiskriminierung und ihrem emotionalen Commitment befragt und dann jeweils die gemittelten Antworten der einzelnen Mitarbeiter zu einem Gesamtunternehmenswert zusammengefasst. Um eine Verzerrung der Ergebnisse durch die subjektive Einschätzung der Altersdiskriminierung (fünf Fragen insgesamt; Beispielfrage: „In unserem Unternehmen gibt es altersdiskriminierendes Verhalten im Bereich der Verteilung von Arbeitsaufgaben“; 1 = stimme gar nicht zu, 7 = stimme sehr stark zu) und des emotionalen Commitments (vier Fragen insgesamt; Beispielfrage: „Ich verspüre ein hohes Maß an Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen“; 1 = stimme gar nicht zu, 7 = stimme sehr stark zu) durch die gleichen Befragten zu vermeiden, wurden die Mitarbeiter in jedem Unternehmen jeweils zufällig in zwei Gruppen eingeteilt, die jeweils nur Fragen zu einem der beiden Konstrukte beantworten mussten. Fragen zu der Unternehmensleistung wurden von einem oder mehreren Mitgliedern der Geschäftsführung beantwortet (sechs Fragen insgesamt; Beispielfrage: „Wie schätzen Sie das Wachstum Ihres Unternehmens im ersten Halbjahr im Vergleich zu direkten Konkurrenten in derselben Branche ein?“; 1 = weit unter Durchschnitt, 7 = weit über Durchschnitt).

Um zu überprüfen, ob für die Altersdiskriminierung und für das emotionale Commitment auch wirklich die Voraussetzungen für ein unternehmensweites Klima gegeben waren, d. h. dass die Wahrnehmung zu diesen Faktoren von möglichst vielen Mitarbeitern geteilt wird, wurden sogenannte Aggregationsstatistiken berechnet (Bliese, 2000). Die Ergebnisse dieser Analysen waren positiv, so dass die Aggregation auf die Unternehmensebene ein zulässiges Vorgehen war.

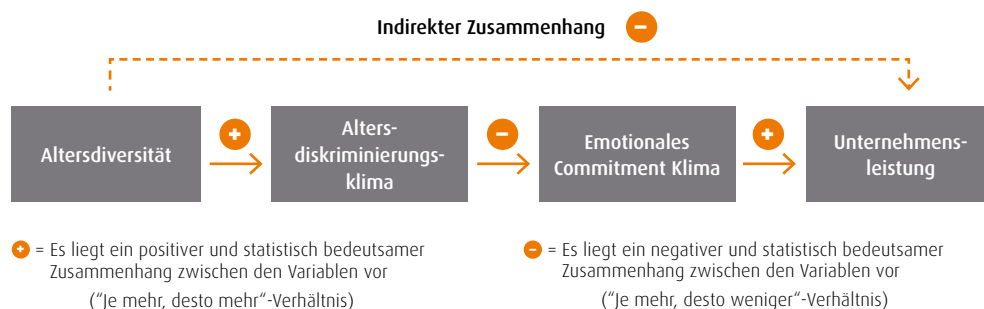
Die angenommenen Zusammenhänge wurden dann mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen untersucht, die es

ABSTRACT

Forschungsfrage: Durch welche Prozesse und organisationalen Rahmenbedingungen lässt sich der Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung erklären?

Methodik: Zwei empirische Studien mit insgesamt 275 klein- und mittelständischen Unternehmen.

Praktische Implikationen: Beide Studien zeigen, dass Altersdiversität negative Implikationen für die Unternehmensleistung hat. Allerdings werden die Altersvorurteile der Top-Führungskräfte und diversitätsfreundliche Personalmanagementpraktiken als Rahmenbedingungen identifiziert, die diesen negativen Effekt aufheben.

Abb. 1: Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung


Quelle: Kunze/Boehm/Bruch, 2011

ermöglichen, sowohl die Gültigkeit der Messung durch die Umfragedaten als auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren zu untersuchen.

Durch diese statistischen Analysen konnten die vorher angenommenen Verbindungen zwischen Altersdiversität und der Unternehmensleistung bestätigt werden. Altersvielfalt hängt statistisch bedeutsam mit einem steigenden Altersdiskriminierungsklima in Unternehmen zusammen, welches sich wiederum negativ auf das emotionale Commitment der Mitarbeiter auswirkt und damit schlussendlich die Gesamtunternehmensleistung reduziert. Insgesamt konnte auch ein negativer indirekter Effekt zwischen Altersdiversität und Gesamtunternehmensleistung, der über zwei Stufen durch Altersdiskriminierungsklima und emotionales Commitment vermittelt wird, gezeigt werden.

Altersdiversität im Unternehmen managen

Die Ergebnisse dieser ersten Studie zu den Auswirkungen von Altersdiversität auf Unternehmensebene sind aus wissenschaftlicher Sicht sehr interessant, da sie eine der ersten empirischen Studien in diesem Bereich darstellen. Aus Sicht der Praktiker in Unternehmen allerdings ist es nicht befriedigend nur zu wissen, dass eine steigende Altersdiversität zu einer geringeren Leistungsfähigkeit des Unternehmens führt. Vielmehr möchten sie natürlich gerne erfahren, welche praktischen Rahmenbedingungen und Interventionen gestaltet werden können, um die negativen Leistungsauswirkungen einzudämmen. Dieser Fragestellung haben wir uns in der zweiten Studie (Kunze/Boehm/Bruch, 2013) angenommen und untersucht, welche Rolle die Altersvorurteile des Top-Managements und diversitätsfreundliche Personalmanagementmaßnahmen für den Zusammenhang zwischen der Altersvielfalt der Belegschaft und der Unternehmensleistung spielen.

Top-Management sollte Vorbildcharakter haben

Für die erste Rahmenbedingung war unsere Annahme, dass die Einstellung und das Handeln des Top-Managements eine entscheidende Rolle dafür spielt, wie stark Altersdiskriminierung in altersdiversen Belegschaften ausgeprägt ist. Das Top-Management hat nämlich eine starke Ausstrahlung und Vorbildrolle für die ganze Organisation (Carmeli, 2008; Hambrick/Mason, 1984). Wie es sich im Hinblick auf Altersdiskriminierung verhält, wird durch die anderen Unternehmensmitglieder genau registriert. Spielt zum Beispiel Alter bei der Neubesetzung wichtiger Positionen im Unternehmen eine Rolle oder wird nach Leistungskriterien vorgegangen? Benutzen die Top-Führungskräfte in ihrer Kommunikation und in ihrem Führungsverhalten Altersstereotypen? Falls dies der Fall ist, könnten die einfachen Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens darin bestärkt werden, dass Altersdiskriminierung ein akzeptiertes Verhaltensmuster in ihrer Organisation ist.

Die wahrgenommene Altersdiskriminierung, die sich aus den Kategorisierungsprozessen und Verletzung der impliziten Altersnormen ergeben, dürfte dann umso ausgeprägter sein. Auf der anderen Seite ist zu vermuten, dass in Unternehmen, in denen die Top-Führungskräfte keine starken Altersvorurteile haben, die Diskriminierungsprozesse aufgrund von Altersdiversität weniger ausgeprägt sein sollten und damit zumindest kein negativer Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung mehr entstehen sollte.

Einfluss diversitätsfreundlicher Personalmaßnahmen

Als zweite Rahmenbedingung vermuteten wir, dass Personalmanagementmaßnahmen, die auf die Förderung von Vielfalt in Unternehmen ausgerichtet sind, dazu führen, dass die negativen Auswirkungen von Altersdiversität verschwinden.

Ein Beispiel für solche Personalmanagementmaßnahmen sind Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte zum effektiven Management von Diversität. Solche Trainingsmaßnahmen signalisieren den Mitarbeitern, dass für ihr Unternehmen Vielfalt, insbesondere in Form von Altersdiversität, als wertvolle Ressource gesehen wird (Triana/Garcia, 2009).

Infolgedessen werden Mitarbeiter, auch wenn sie gelegentlich Altersdiskriminierung durch Kollegen und/oder Vorgesetzte ausgesetzt sind, ihr Unternehmen nicht generell als altersdiskriminierend wahrnehmen. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass die Mitarbeiter ihr eigenes altersdiskriminierendes Verhalten reduzieren, wenn solche diversitätsfreundlichen Personalmanagementmaßnahmen in Kraft gesetzt sind. Deshalb sollte in Unternehmen, die in solche Maßnahmen investieren, zumindest kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang mehr zwischen Altersdiversität und Altersdiskriminierung und letztendlich auch mit der Unternehmensleistung bestehen. In Unternehmen hingegen, die nicht in solche Personalmanagementmaßnahmen für Diversität investieren, dürfte der negative Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Altersdiskriminierung besonders stark ausgeprägt sein.

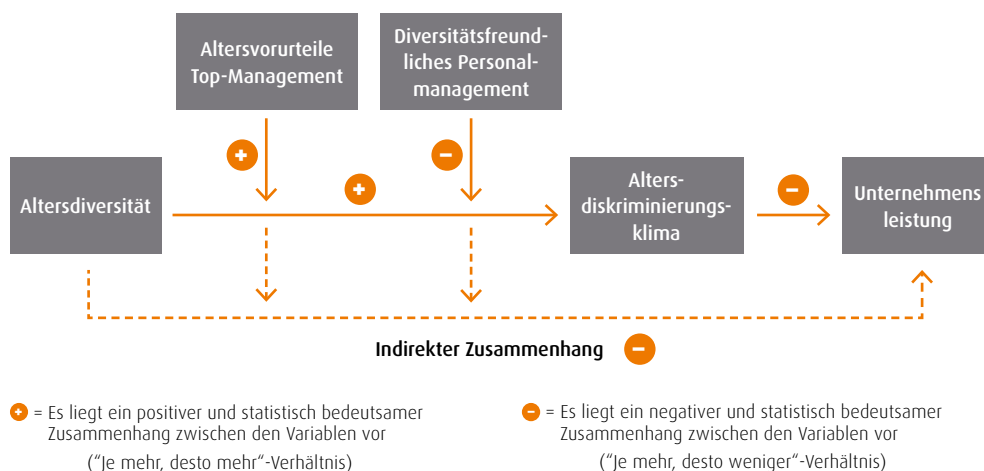
Zur Untersuchung der Rolle der beiden Rahmenbedingungen, Altersvorurteile des Top-Managements und diversitätsfreundliche Personalmanagementmaßnahmen, haben wir

ein ähnliches Untersuchungsdesign, wie für die erste Studie gewählt. Das genaue Untersuchungsmodell ist in Abbildung 2 dargestellt. Wiederum nahmen wir an, dass Altersdiversität zu mehr Altersdiskriminierung in Unternehmen führt und dies wiederum negativ für die Gesamtunternehmensleistung ist. Zusätzlich haben wir die beiden Rahmenbedingungen in das Modell hineingenommen.

Dies bedeutet, dass wir keine Erwartung für einen direkten Zusammenhang von diesen Faktoren mit der Unternehmensleistung hatten, sondern lediglich vermuteten, dass sie einen Einfluss auf die Verbindung zwischen Altersdiversität und Altersdiskriminierung beziehungsweise Unternehmensleistung haben.

An dieser zweiten Studie nahmen 147 klein- und mittelständische Unternehmen teil. Mehr als 31.000 Mitarbeiter beteiligten sich an der durchgeführten Befragung. Wiederum wurden verschiedene Datenquellen genutzt, um eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden. Wie in der ersten Studie wurde das Alter zur Berechnung des Altersdiversitätsmaßes (der Standardabweichung) von allen Mitarbeitern erhoben. Die Informationen zum Altersdiskriminierungsklima wurden nur von einem zufällig ausgewählten Viertel der Mitarbeiter in jedem Unternehmen abgefragt. Das Top-Management wurde in dieser Studie zu ihren Altersvorurteilen (drei Fragen insgesamt; Beispielfrage: „Ältere Mitarbeiter können nicht mit der Geschwindigkeit moderner Industrien mithalten“, 1 = stimme gar nicht

Abb. 2: Auswirkungen von Personalmanagementmaßnahmen und Altersvorurteilen



zu, 7 = stimme sehr stark zu) als auch zu ihrer subjektiven Einschätzung der Unternehmensleistung befragt. Die Informationen zu den alterssensiblen Personalmanagementmaßnahmen wurden von den jeweiligen führenden Personalmanagern jedes Unternehmens erhoben (drei Fragen insgesamt; Beispielfrage: „Unser Unternehmen finanziert Seminare und Workshops zum Thema Diversität“, 1=stimme gar nicht zu, 7 = stimme sehr stark zu).

Wie in der ersten Studie wurden Strukturgleichungsmodelle zur Untersuchung der Fragestellungen verwendet. Als erstes wichtiges Ergebnis konnten die Resultate aus der vorherigen Studie auch in diesem neuen Datensatz wiederholt werden. Altersdiversität hing wiederum positiv mit dem Altersdiskriminierungsklima in Unternehmen zusammen, was in der Folge negative Konsequenzen für die Gesamtunternehmensleistung hatte.

Altersdiversität schmälert die unternehmerische Leistung

Wir konnten also in beiden Studien zeigen, dass Altersdiversität einen negativen Zusammenhang mit der Gesamtunternehmensleistung hat. Die Ergebnisse aus der ersten Studie scheinen somit nicht nur zufällig oder aufgrund der spezifischen Zusammensetzung der Unternehmensstichprobe zustande gekommen zu sein, sondern Altersdiversität scheint wirklich schwerwiegende Auswirkungen auf die Gesamtunternehmensleistung zu haben.

Als zweites wichtiges Ergebnis konnten wir auch die moderierende Rolle der beiden Rahmenbedingungen nachweisen. Unter der Bedingung von starken Altersvorurteilen der obersten Führungskräfte war der negative und indirekte Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung besonders stark ausgeprägt, wohingegen niedrige Altersvorurteile zumindest für einen nicht statistisch bedeutsamen Effekt sorgen. Für die diversitätsfreundlichen Personalmanagementmaßnahmen ist der Kontexteffekt genau umgekehrt.

Eine starke Ausprägung dieser Maßnahmen in Unternehmen führt dazu, dass zumindest kein negativer statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung entsteht, wohingegen eine niedrige Ausprägung den negativen Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung noch verstärkt.

Fazit und wichtigste Empfehlungen für die Praxis

Die Ergebnisse der beiden Studien machen vor allem eins deutlich: Steigende Altersdiversität ist eine zentrale Herausforderung für viele Unternehmen. Entgegen der häufig in der praktischen Diskussion vertretenen Meinung, dass Altersvielfalt schon alleine zu besseren Ergebnissen in Teams und Unternehmen führt, macht unsere Studie deutlich, dass dies nicht der Fall ist. Altersdiversität muss nach den Studienergebnissen vielmehr aktiv gemanagt werden, um negative Leistungs-

wirkungen nicht nur für Teams, sondern für das ganze Unternehmen zu verhindern.

Eine zentrale Rolle kommt hierbei den Einstellungen und dem Handeln des Top-Managements und der Ausrichtung des Personalmanagements zu. Unternehmen sollten deshalb als ersten wichtigen Punkt ihre Top-Führungskräfte dafür sensibilisieren, welche zentrale Rolle ihnen für das Management von Altersdiversität im demographischen Wandel zukommt. In Workshops und Trainingsmaßnahmen sollten sie dazu angeregt werden, ihre Altersbilder zu reflektieren und sich auch darüber bewusst zu werden, welche Auswirkungen ihr altersbezogenes Verhalten (z. B. zentrale Rekrutierungsentscheidungen, Führung und Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden) für Altersdiskriminierungsprozesse im ganzen Unternehmen haben kann. Wenn die Führungskräfte ihre Altersvorurteile reduzieren und diese auch nicht in ihrem Führungsverhalten zeigen, kann es zumindest gelingen, keine negativen Leistungsimplicationen von Altersdiversität zu haben.

Ebenso sollten Unternehmen darauf achten, dass ihre Personalmanagementpraktiken auf eine zunehmend vielfältigere Belegschaft ausgerichtet werden. Allen Mitarbeitern, und insbesondere Führungskräften, sollte die Möglichkeit gegeben werden, an Workshops und Schulungen teilzunehmen, die den richtigen Umgang mit Diversität in der Unternehmenspraxis aufzeigen. Diese Maßnahmen dürften nicht nur zu einem positiven Effekt für den Zusammenhang zwischen Altersvielfalt und Unternehmensleistung führen, wie wir in unserer Studie gezeigt haben, sondern dürften auch für die Produktivität für andere unternehmensweite Diversitätsdimensionen, wie Geschlecht oder kultureller Hintergrund, eine zentrale Rolle spielen.

Über die konkreten Ergebnisse der beiden Studien hinaus ist zu vermuten, dass es noch weitere organisationale Rahmenbedingungen geben dürfte, die den Zusammenhang zwischen Altersvielfalt und Unternehmensleistung positiv beeinflussen können.

Es steht zu vermuten, dass Personalmanagementmaßnahmen, die nicht nur auf generelle Vielfalt, sondern konkret auf Altersvielfalt in Unternehmen abgestimmt sind, noch wirksamer sein könnten. Solche alterssensiblen Personalmanagementmaßnahmen können beinhalten: z. B. Karrieresysteme, die auf alle Altersgruppen abgestimmt sind, Fortbildungsmaßnahmen für alle Altersgruppen, Rekrutierung von allen Altersgruppen und auch ein Ergonomie- und Gesundheitsmanagement, das auf alle Altersgruppen abgestimmt ist (Armstrong-Stassen/Templer, 2005; Goebel/Zwick, 2010).

Zukünftige Studien werden zeigen, ob es mit solchen alterssensiblen Maßnahmen sogar möglich ist, nicht nur die negativen Leistungsauswirkungen von Altersvielfalt auszugleichen, sondern eventuell auch positive Leistungsgewinne durch eine altersgemischte Belegschaft zu erreichen.

**DR. FLORIAN KUNZE**

Wissenschaftlicher Projektleiter und Lehrbeauftragter, Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement
e-mail: florian.kunze@unisg.ch
www.ifpm.unisg.ch

SUMMARY

Research question: Which processes and context factors can help to explain the relationship between age diversity and company performance?

Methodology: Two empirical studies in 275 small- and medium sized companies.

Practical implications: Both studies show that age diversity has negative performance consequences for companies. Age stereotypes of the top management team and diversity-friendly human resource policies are identified as boundary conditions to buffer this negative effect.

LITERATURVERZEICHNIS

Armstrong-Stassen, M./Templer, A. (2005): Adapting training for older employees. *Journal of Management Development*, 24(1), 57-67.

Blau, P. M. (1964): Exchange and power in social life. Rutgers: Transaction Publishers.

Bliese, P. D. (2000): Within Group Agreement, Non-Independence, and Reliability. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, S. 349-381, San Francisco: Jossey-Bass.

Buck, H./Dworschak, B. (2003): Ageing and work in Germany - challenges and solutions. In H. Buck/B. Dworschak (Hrsg.), *Ageing and work in Europe. Strategies at the company level and public policies in selected European countries*, S. 27-47, Stuttgart: IRB.

Carmeli, A. (2008): Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712-735.

Goebel, C./Zwick, T. (2010): Which personnel measures are effective in increasing productivity of old workers?, ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 10-069.

Hambrick, D. C./Mason, P. A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Joshi, A./Roh, H. (2009): The role of context in work team diversity research: a meta-analytic view. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.

Kunze, F./Boehm, S./Bruch, H. (2011): Age Diversity, Age Discrimination, and Performance Consequences – a Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.

Kunze F./Boehm, S./ Bruch, H (2013): Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of diversity-friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies* 50 (3), 413-442.

Lawrence, B. S. (1988): New wrinkles in the theory of age: Demography, norms, and performance ratings. *Academy of Management Journal*, 31(2), 309-337.

Tajfel, H./Turner, J. C. (1986): The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relation*, S. 7-24, Chicago: Nelson-Hall.

Triana, M. C./García, M. F. (2009): Valuing diversity: a group value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 941-962.

Turner, J. C. (1985): Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Hrsg.), *Advances in group processes: Theory and research*, S. 77-122, Greenwich: JAI Press.

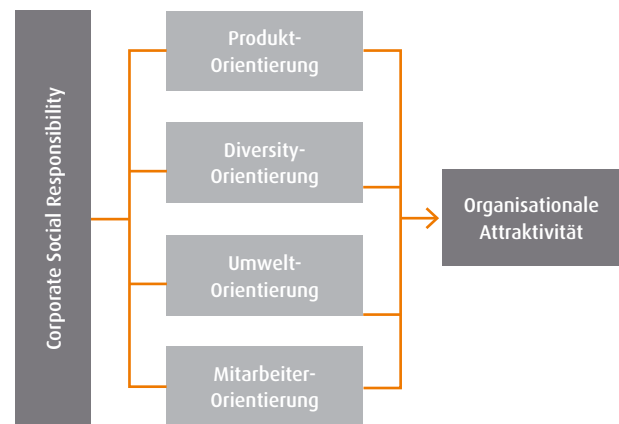
Corporate Social Responsibility beeinflusst die Arbeitgeberattraktivität

Von Dr. Bettina Lis (Johannes Gutenberg-Universität Mainz)

Die unter Corporate Social Responsibility (CSR) verstandene Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen hat sich zu einem wichtigen Thema der Unternehmensführung entwickelt. Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel, die Bedeutung von CSR im Rahmen der Arbeitgeberwahl zu beleuchten. Im Fokus steht dabei die empirische Analyse der Wirkung einer CSR-Orientierung auf die Organisationale Attraktivität. Als Reaktion auf den zunehmenden Anspruch der Bevölkerung an Unternehmen, über wirtschaftliche Ziele hinaus auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, sind in den letzten Jahren diverse Aktivitäten unter dem Stichwort Corporate Social Responsibility initiiert worden. Im wissenschaftlichen wie im praktischen Umfeld wächst das Interesse an diesem Forschungsgebiet stetig. Bezogen auf die Arbeitgeberwahl hat sich gezeigt, dass CSR bei potentiellen Arbeitnehmern mittlerweile als gewichtiger Faktor bei ihrer Berufswahl angesehen wird. Erstaunlicherweise steht dem ansteigenden Interesse in der Praxis ein Forschungsdefizit bezüglich der konkreten Wirkung von CSR im Rahmen der Arbeitgeberwahl auf Seiten der Wissenschaft gegenüber (Backhaus et al., 2002). Die vorliegende Studie knüpft an diesem Punkt an und gibt der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft und Praxis Hinweise, wie sich CSR auf die Arbeitgeberwahl auswirkt. Da CSR in Anlehnung an Backhaus et al. (2002) in der vorliegenden Studie als multidimensionales Konstrukt aufgefasst wird, interessiert hierbei vor allem die Wirkung der einzelnen CSR-Dimensionen auf die Organisationale Attraktivität.

Entsprechend den in der CSR-Forschung als relevant erachteten CSR-Dimensionen (Greening/Turban, 2000; Backhaus et al., 2002) Umwelt-, Diversity-, Produkt- und Mitarbeiter-Orientierung, wird hierzu die partielle Bedeutung der einzelnen CSR-Kriterien (siehe Abb. 1) im Rahmen einer Policy Capturing-Studie untersucht. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass nicht alle CSR-Dimensionen die potenziellen Arbeitnehmer gleichermaßen beeinflussen und nicht alle Bewerber identisch auf solche Maßnahmen reagieren. Der Nutzen der durchgeführten Untersuchung resultiert ferner aus der Identifikation derjenigen CSR-Dimensionen, die die potenziellen Arbeitnehmer in besonderem Maße beeinflussen. Diese Größen sollten von Seiten der Unternehmen eine systematische Bearbeitung erfahren.

Abb. 1: Untersuchungsmodell: Wirkung der CSR-Dimensionen auf Organisationale Attraktivität



Quelle: Darstellung des Untersuchungsmodells in Anlehnung an Lis (2010)

Somit steht im Fokus der Untersuchung die Frage, auf welche CSR-Kriterien sich die Beurteilung der potenziellen Arbeitnehmer tatsächlich stützt. Hierdurch kann das Verständnis der Wirkung von CSR auf potenzielle Arbeitnehmer beträchtlich vertieft werden.

Keine einheitliche CSR-Definition

Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ impliziert, dass Unternehmen Verantwortung übernehmen bzw. übernehmen sollen. Doch herrscht sowohl unter Wissenschaftlern als auch unter Praktikern Uneinigkeit darüber, auf was sich diese Verantwortung bezieht. So lassen sich weit und eng gefasste Definitionen unterscheiden. Ein klassischer Vertreter einer eng gefassten Definition von CSR ist Friedman, der die Gewinnmaximierung als einzige gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ansieht (Friedman, 1970). Weit gefasste CSR-Definitionen gehen über die ökonomische Verantwortung von Unternehmen hinaus. Eine weit verbreitete Definition dieser Kategorie ist die Konzeptualisierung von Carroll: „The social responsibility of business

encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“ (Carroll, 1979, 500).

Stakeholder-Theorie - Interessen aller Beteiligten im Fokus

Da weitgefasste CSR-Ansätze, wie das Konzept von Carroll, keine Anhaltspunkte liefern, welche Maßnahmen ein Unternehmen bevorzugt durchführen sollte, empfehlen viele Forscher die Einbettung des CSR-Gedankens in die Stakeholder-Theorie.

In Abgrenzung zur reinen Fokussierung der Interessen der Anteilseigner (Shareholder-Ansatz) versucht der Stakeholder-Ansatz die Ansprüche und Interessen aller Individuen und Gruppen im Umfeld oder innerhalb einer Organisation zu erfassen, die auf die Erreichung der Organisationsziele Einfluss nehmen können oder durch die Verfolgung der Organisationsziele betroffen sind. Als alternative Bezeichnung wird der Begriff Anspruchsgruppenkonzept verwendet. Als relevante Anspruchsgruppen werden z. B. neben den Eignern die Gesellschaft, Öffentlichkeit, Kunden, Lieferanten und vor allem die Mitarbeiter angesehen (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). Die Stakeholder-Theorie liefert zudem Anhaltspunkte, welche CSR-Aktivitäten ein Unternehmen durchführen bzw. welchen Ansprüchen und Erwartungen der Gesellschaft es in besonderem Maße Rechnung tragen soll. CSR wird daher im Folgenden im Rahmen des Stakeholder-DIALOGS angesiedelt. Aus diesem Grund wird in Anlehnung an Carroll und der Weiterentwicklung durch Maignan et al. unter CSR die ökonomische, legale, ethische und philanthropische Verantwortung eines Unternehmens verstanden, die sich aus den Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder ableitet (Carroll, 1979; Maignan et al., 1999). Die gewählte Definition erweist sich als vorteilhaft, da sie die Mehrdimensionalität von CSR berücksichtigt und zugleich eine Spezifikation der Anspruchsgruppen im Sinne der Stakeholder-Theorie vornimmt.

Eine Durchsicht der CSR-Literatur zeigt weiterhin, dass im Rahmen der Mehrdimensionalität von CSR insbesondere die vier CSR-Dimensionen Umwelt-, Diversity-, Produkt- und Mitarbeiter-Orientierung in der Forschung eine herausragende Stellung einnehmen (z. B. Turban/Greening, 1997; Greening/Turban, 2000; Backhaus et al. 2002). Sie stehen daher im Fokus des weiteren Beitrags.

Im Hinblick auf eine theoretische Fundierung der Fragestellung können die Theorie der sozialen Identität sowie die Signaling-Theorie wertvolle Hinweise geben.

Theorie der sozialen Identität: Die Theorie der sozialen Identität (Social Identity Theory) liefert einen bedeutenden Ansatz zur Explikation der Wirkung von CSR auf potenzielle Arbeitnehmer. Individuelles Verhalten wird durch Depersonalisierung des Individuums bzw. durch dessen Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe erklärt und liefert einen Beitrag zur Erklärung von Gruppenprozessen (Tajfel/Turner, 1986).

Signaling-Theorie: Mit dem Begriff Signaling wird ein Instrument zur Entschärfung asymmetrisch verteilter Informationen bezeichnet, wodurch Informationsdefizite auf Seiten der Vertragsparteien (hier Arbeitgeber und Arbeitnehmer) bzgl. der Vertragsgestaltung und -erfüllung reduziert werden können (Spence, 1973).

Während das ursprüngliche Modell von Spence (1973) Informationsasymmetrien auf Seiten des Arbeitgebers betrachtet, bilden in der vorliegenden Studie in Anlehnung an die Arbeiten von Rynes (1991) und Schmidtke (2002) Informationsasymmetrien auf Seiten des Arbeitnehmers den Ausgangspunkt. So besteht zu Beginn des Bewerbungsprozesses bei den Bewerbern ein hohes Informationsdefizit, weshalb sie gerade in dieser Phase dazu neigen, sämtliche Information, die sie erhalten, als „Signal“ für die Arbeitsbedingungen aufzufassen (Schmidtke, 2002).

CSR-Orientierung des Unternehmens wird wahrgenommen

Es kann vermutet werden, dass Bewerber neben Faktoren wie Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen insbesondere Informationen über die CSR-Orientierung des Unternehmens bspw. in Form einer Bewertung der Diversity-, Produkt-, Umwelt- oder Mitarbeiter-Orientierung als Indikatoren bei der Beurteilung eines potenziellen Arbeitgebers verwenden. So interpretieren potenzielle Arbeitnehmer die CSR-Dimensionen vermutlich als „Signale“ für das organisationale Wertgefüge (Greening/Turban, 2000). Im Rahmen der Theorie der sozialen Identität wird angenommen, dass sich die soziale Identität als Teil des Selbstkonzepts aus der Zugehörigkeit des Individuums zu sozialen Gruppen und in diesem Sinne durch die Merkmale der sozialen Kategorie definiert (Tajfel/Turner, 1986). Wird davon

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Bedeutung hat Corporate Social Responsibility (CSR) im Rahmen der Arbeitgeberwahl?

Methodik: Policy Capturing, Fragebogen-Technik.

Praktische Implikationen: Die Studie zeigt einen direkten positiven Einfluss der einzelnen CSR-Dimensionen auf die Organisationale Attraktivität. Die Variablen Diversity- und Mitarbeiter-Orientierung stellen hierbei die einflussreichsten Variablen dar. Wenn Unternehmen die Organisationale Attraktivität potenzieller Arbeitnehmer stärken möchten, sollten sie diese Faktoren herausstellen.

ausgegangen, dass Arbeitgeber eine soziale Kategorie darstellen, so ist anzunehmen, dass Bewerber mit der Anstellung bei einem gesellschaftlich engagierten und damit für sie vermutlich attraktiven Unternehmen ein verbessertes Selbstkonzept antizipieren (Albinger/Freeman, 2000). Eine Beschäftigung bei einem gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmen kann potenziellen Arbeitnehmern dabei eine organisationale Identifikationsbasis bieten, die als positiv distinkt von der anderer Unternehmen empfunden wird. So könnte eine Betonung der einzelnen CSR-Dimensionen einen entscheidenden Beitrag zu einem verbesserten Selbstkonzept der potenziellen Arbeitnehmer leisten. Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, ist CSR als multidimensionales Konstrukt mit den Teilaspekten Produkt-, Diversity-, Umwelt- und Mitarbeiter-Orientierung aufzufassen. Anhand der Untersuchung von Backhaus et al. kann die Vermutung aufgestellt werden, dass die verschiedenen CSR-Dimensionen die Organisationale Attraktivität im Einzelnen beeinflussen (Backhaus et al., 2002).

Untersuchungsdesign

Da im Mittelpunkt des Interesses die Frage steht, auf welche CSR-Kriterien sich die Beurteilung der potenziellen Arbeitnehmer tatsächlich stützt, wurde als Versuchsdesign der Policy Capturing-Ansatz ausgewählt. Der Ansatz stellt ein ökonomisches Verfahren dar, um zu erfassen, anhand welcher Kriterien Probanden verschiedene Szenarien bewerten. Die Methode erlaubt es, die Vorgehensweise bei Beurteilung von verschiedenen Hinweisreizen zu analysieren und hat insbesondere im Rahmen der Arbeitgeberwahl mehrfach Anwendung gefunden. Mehrere Hinweisreize ergeben zusammen das Versuchsmaterial, das die Personen einschätzen müssen. Der Ansatz liefert statistische Kennwerte für die Wichtigkeit, die den einzelnen Hinweisreizen bei der Beurteilung zukommt. Für die vorliegende Studie dienen in Anlehnung an Backhaus et al. die verwendeten CSR-Dimensionen Produkt-, Umwelt-, Diversity- sowie Mitarbeiter-Orientierung als Hinweisreize (Backhaus et al., 2002).

In Anlehnung an Backhaus et al. wurde eine Reihe von Situationsbeschreibungen (Unternehmensszenarien) anhand einer verbalen Ausformulierung der einzelnen Kriterien Umwelt-, Produkt-, Diversity- und Mitarbeiter-Orientierung gebildet, die den Probanden vorgelegt wurden (Backhaus et al., 2002). Die Variablen Produkt-, Diversity-, Umwelt- und Mitarbeiter-Orientierung wurden jeweils in zwei Stufen variiert (z. B.: „Das Unternehmen stellt umweltfreundliche Produkte her“/„Das Unternehmen stellt keine umweltfreundlichen Produkte her“). Es ergaben sich somit insgesamt $2^4 = 16$ Kombinationen. Im Folgenden findet sich beispielhaft ein Unternehmensszenario, das mit jeweils einer hohen Ausprägung der vier CSR-Dimensionen operationalisiert wurde.

Unternehmensszenario: Das Unternehmen stellt umweltfreundliche Produkte her. Das Unternehmen setzt sich stark für die Einstellung und Förderung von Frauen und Minderheiten

ein. Das Unternehmen hat ein Qualitätsmanagementsystem implementiert. Im Unternehmen existiert eine betriebliche Altersvorsorge.

In Bezug auf die abhängige Variable Organisationale Attraktivität wurde der Definition von Turban/Keon gefolgt, wonach unter der Organisationalen Attraktivität die generelle Organisationale Attraktivität sowie die Bewerbungsbereitschaft verstanden wird (Turban/Keon, 1993). Die Erfassung der Organisationalen Attraktivität orientierte sich demnach an dem empirisch bewährten Inventar von Turban/Keon (1993). Eine zusätzliche faktorenanalytische Prüfung der Variablen auf die entsprechenden Qualitätskriterien mündete in sehr guten Ergebnissen (Lis, 2010).

CSR-Dimensionen haben unterschiedlichen Einfluss

Die empirische Untersuchung erfolgte mittels einer schriftlichen Befragung von Studenten verschiedener Fachrichtungen an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz. Innerhalb des Erhebungszeitrahmens wurde bei insgesamt 300 zufällig ausgeteilten Fragebögen eine Rücklaufquote von 78 % erreicht. An der Befragung nahmen 51,8 % Frauen und 48,2 % Männer teil. Das Durchschnittsalter lag bei 25 Jahren. Alle Teilnehmer befanden sich zum Erhebungszeitpunkt im Hauptstudium. Ein Grund für die starke Repräsentanz der Hauptstudiums-Studenten lag in der dezidierten Fokussierung der Studie auf potenzielle Arbeitnehmer und damit einhergehend die Ausrichtung auf Absolventen.

Die Analyse zeigte einen direkten positiven Einfluss der einzelnen CSR-Dimensionen auf die Organisationale Attraktivität. Ein interessantes Ergebnis aus unternehmerischer Sicht ist im Hinblick auf die Stärke des Einflusses der einzelnen CSR-Dimensionen zu verzeichnen. Die Variablen Diversity- und Mitarbeiter-Orientierung stellen hierbei die einflussreichsten Variablen dar. Wenn Unternehmen die Organisationale Attraktivität potenzieller Arbeitnehmer stärken möchten, sollten sie eben diese Faktoren im Rahmen einer CSR-Orientierung ansprechen. Die stärkere Wirkung dieser beiden Faktoren könnte in Argumentation mit Backhaus et al. (2002) darauf zurückzuführen sein, dass die Befragten beiden Formen eine höhere persönliche Bedeutsamkeit beimessen. Beide Dimensionen entsprechen dieser Forderung, denn sie betreffen maßgeblich das tägliche Arbeitsleben eines Unternehmensmitarbeiters (Backhaus et al., 2002). Die Dimensionen Produkt- sowie Umwelt-Orientierung wurden von den Untersuchungsteilnehmern hingegen als verhältnismäßig weniger bedeutsam eingestuft. Dieses Ergebnis lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass in Deutschland nur solche Produkte und Dienstleistungen hergestellt und vertrieben werden, die den in Deutschland geltenden hohen Sicherheitsstandards, DIN-Normen sowie sonstigen gesetzlichen Anforderungen entsprechen. So scheint stets ein Mindestmaß an Qualität gewährleistet.

Dies gilt ebenso für die Dimension Umwelt-Orientierung. Auch hier ist Deutschland im Ländervergleich beispielhaft. Damit einhergehend könnten potenzielle Mitarbeiter diese Dimension als

selbstverständlich vorhanden interpretieren. Aufgrund dieser Tatsachen besitzen diese Dimensionen zudem vermutlich auch eine weniger große persönliche Bedeutung für die Probanden.

Schlussfolgerung

Die Studie zeigt, dass nicht alle CSR-Dimensionen die gleiche Relevanz besitzen. So beeinflussen die CSR-Dimensionen Diversity- und Mitarbeiter-Orientierung die Organisationale Attraktivität am stärksten (Lis, 2010; 2012). Unternehmen sollten sich daher auf diese beiden Variablen fokussieren, um die Organisationale Attraktivität zu steigern. Unternehmen sollten in diesem Zusammenhang darüber nachdenken, die beiden Bereiche Diversity- und Mitarbeiter-Orientierung explizit zu fördern bzw. auszuweiten. Die Unternehmen könnten dementsprechend konkrete Maßnahmen zur Steigerung der beiden Bereiche durchführen wie z. B. die Förderung älterer Arbeitnehmer, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Maßnahmen zur Altersvorsorge, die Förderung von Frauen in Führungspositionen oder die Einrichtung von Betriebskindergärten. Diese Aktivitäten geben den Unternehmen die Möglichkeit, die Unternehmensattraktivität für die Bewerber gezielt zu beeinflussen, indem sie bestimmte Teilbereiche der Unternehmens-CSR hervorheben bzw. ausweiten. Aus dieser Vermutung ergibt sich die Frage, welche konkreten Werte und Normen potenzielle Arbeitnehmer mit den einzelnen CSR-Dimensionen verbinden. Insofern können die gewonnenen Ergebnisse genutzt werden, um nächste wichtige Schritte in der Erforschung des Konstrukts CSR einzuleiten. So könnte in einer weiteren Studie untersucht werden, ob die Wahrnehmung der einzelnen CSR-Dimensionen von persönlichen Eigenschaften beeinflusst wird. Im Rückgriff auf das Organizational Culture Profile von O'Reilly et al. könnte bspw. in einem weiteren Schritt geprüft werden, ob persönliche Eigenschaften die Wahrnehmung der einzelnen CSR-Dimensionen moderieren (O'Reilly et al., 1991). Weiterhin könnte die kompensatorische Wirkung des Zusammenhangs von CSR und Gehalt detailliert untersucht werden. Ein vergleichbares Versuchsdesign, welches Unternehmensszenarien mit unterschiedlichen Ausprägungen der Faktoren CSR und Gehalt durch die Probanden bewerten lässt, könnte diesen Effekt berücksichtigen.

SUMMARY

Research question: The present study examines the impact of organizational CSR on attractiveness as employers.

Methodology: Policy Capturing, Survey Method.

Practical implications: The study indicates that CSR has a positive effect on the way in which prospective employees view the attractiveness of organizations. With focus on the most significant beta-factors of the regression analysis, the variables diversity and employee relations proved to have the strongest influence on the organizational attractiveness. Companies should focus on this factors to enhance the organizational attractiveness.



DR. BETTINA LIS

Akademische Rätin

Professur für Medienmanagement

Johannes Gutenberg-Universität Mainz,

e-mail: lis@uni-mainz.de

www.medienmanagement-mainz.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Albinger, H. S./Freeman, S. J. (2000):** Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, S. 243-253.
- Backhaus, K. B./Stone, B. A./Heiner, K. (2002):** Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, *Business and Society*, Vol. 42, S. 292-318.
- Carroll, A. B. (1979):** A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, S. 497-505.
- Freeman, R. E. (1984):** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Massachusetts 1984.
- Friedman, M. (1970):** The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, McCoy, C. S. (Ed.), *Management of Values*, Boston et al., S. 253-260.
- Greening, D. W./Turban, D. B. (2000):** Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce: *Business and Society*, Vol. 39, S. 254-280.
- Lis, B. (2010):** Corporate Social Responsibility. Eine empirische Analyse des Einflusses auf potenzielle Arbeitnehmer, Hamburg.
- Lis, B. (2012):** The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management. An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer, *The International Review of Management Studies – Management Review*, 03/12.
- Maignan, I./Ferrell, O. C./Hult, G. T. M. (1999):** Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, S. 455-469.
- Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J. (1997):** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, S. 853-886.
- O'Reilly, C. A./Chatman, J./Caldwell, D. F. (1991):** People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, S. 487-516.
- Rynes, S. L. (1991):** Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call for New Research Directions, Dunnette, M. D./Hough, L. M. (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Band 2, Palo Alto, S. 399-444.
- Schmidtke, C. (2002):** Signaling im Personalmarketing – Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolgs, München.
- Spence, A. M. (1973):** Job Market Signaling, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, S. 355-374.
- Tajfel, H./Turner, J. C. (1986):** The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. Worchel, S./Austin, W. C. (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, S. 7-24.
- Turban, D. B./Greening, D. W. (1997):** Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, S. 658-672.
- Turban, D. B./Keon, T. L. (1993):** Organizational Attractiveness: Demography and Turnover in Top Management Groups. An Interactionist Perspective, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, S. 184-193.

Frauen in Führungspositionen – ein Thema für die Unternehmen im „Musterlände“?

Von Prof. Dr. Elke Theobald und Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich (Hochschule Pforzheim)

Der Anteil der Frauen an der Erwerbsbevölkerung wächst in Baden-Württemberg kontinuierlich. Die Erwerbstätigenquote von Frauen ist seit 1990 um 30 % gestiegen und lag 2011 mit 70 % aller Frauen über der Quote des Bundes (68 %) und der EU (59 %). Dennoch sind von den rund 320.000 Erwerbstätigen in Führungspositionen in Baden-Württemberg nur 23 % Frauen – drei von vier Führungspositionen sind mit Männern besetzt.¹ Im Rahmen der hier vorgestellten Studie² „Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg“ (2012) konnten die allgemeinen statistischen Daten für Baden-Württemberg um Aussagen über Korrelationen mit dem Frauen- und Akademikerinnenanteil, der Unternehmensgröße und der Branchenzugehörigkeit erweitert werden.

¹ Vgl. Statistisches Monatsheft 10/2012, Aktuelle Aspekte der Erwerbstätigkeit in Baden-Württemberg
² Die Studie kann heruntergeladen werden unter: www.spitzenfrauen-bw.de/startseite/unternehmen/umfrageergebnisse. Die Umfrage wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert.

In der aktuellen Studie ist der Frauenanteil bei kleinen und Kleinstunternehmen mit 43 % am höchsten. Tendenziell nimmt der Frauenanteil bei größeren Unternehmen ab, im Durchschnitt liegt er bei allen befragten Unternehmen bei 22,5 % der Belegschaft. Der Akademikerinnenanteil (Anteil der Akademikerinnen an allen beschäftigten Frauen) liegt im Mittel bei 24,1 %. Den geringsten Anteil an Akademikerinnen weisen mit 9,8 % Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern auf.

In den Schlüsselbranchen ergibt sich für den Frauen- und Akademikerinnen-Anteil folgendes Bild: In der KFZ-Branche besteht mit 13,7 % im Durchschnitt der geringste Frauenanteil, wobei die geringe Fallzahl im KFZ-Bereich (n=21) die Aussagekraft der Werte relativiert. Im Maschinenbau (n=90) weist die Studie den größten Anteil an Akademikerinnen auf (46 % der dort beschäftigten Frauen). In der Metallindustrie (n=104) sind von den beschäftigten Frauen (Anteil an der Gesamtbelegschaft 21,3 %) im Mittel nur 8,5 % Akademikerinnen, wobei bei

Abb. 1: Tätigkeitsbereiche von Frauen in Führungspositionen

	1. Ebene	Anteil in %	2. Ebene	Anteil in %	Offene	Anteil in %
Geschäftsführung	138	15,94	-	-	-	-
Aufsichtsrat / Verwaltungsrat	109	12,59	-	-	-	-
Personal	120	13,86	62	14,80	11	6,21
Finanzen	117	13,51	40	9,55	10	5,65
Produktion	111	12,82	40	9,55	8	4,52
Logistik & Beschaffung	92	10,62	106	25,30	17	9,60
Facility Management	83	9,58	83	19,81	3	1,70
Forschung & Entwicklung	51	5,89	10	2,39	8	4,52
Marketing / Vertrieb	40	4,62	66	15,75	28	15,82
Organisation & IT	5	0,58	12	2,86	10	5,65
Summe	866	100	419	100	177	100

N = 104

Quelle: Eigene Darstellung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Frauenanteile in Führungspositionen in baden-württembergischen Schlüsselbranchen, personalpolitische Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils, Identifikation der Handlungsfelder in Politik und Wirtschaft.

Methodik: Teilnahmeaufforderung an 3.117 Unternehmen. 53,2 % der 404 Teilnehmer entstammen den Schlüsselbranchen und beschäftigen mehrheitlich 50 bis 249 Mitarbeiter.

Praktische Implikationen: Überblick über personalpolitische Instrumente zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen. Wichtige Handlungsfelder in Personalpolitik und Unternehmenskultur werden aufgezeigt.

größeren Unternehmen der Akademikerinnenanteil tendenziell höher ist (12,8 %).

Der Zusammenhang mit der Unternehmensgröße trifft auch auf den Maschinenbau (49,5 %) und die Automobilbranche (13,8 %) zu.

Wenige Frauen in der ersten Führungsebene

Bei 63,8 % der befragten Unternehmen gibt es keine Frauen in der ersten Führungsebene (258 von 404 Unternehmen). In der zweiten Ebene gibt es wesentlich mehr weibliche Führungskräfte: Bei 81,7 % der Unternehmen arbeiten Frauen in der zweiten Führungsebene.

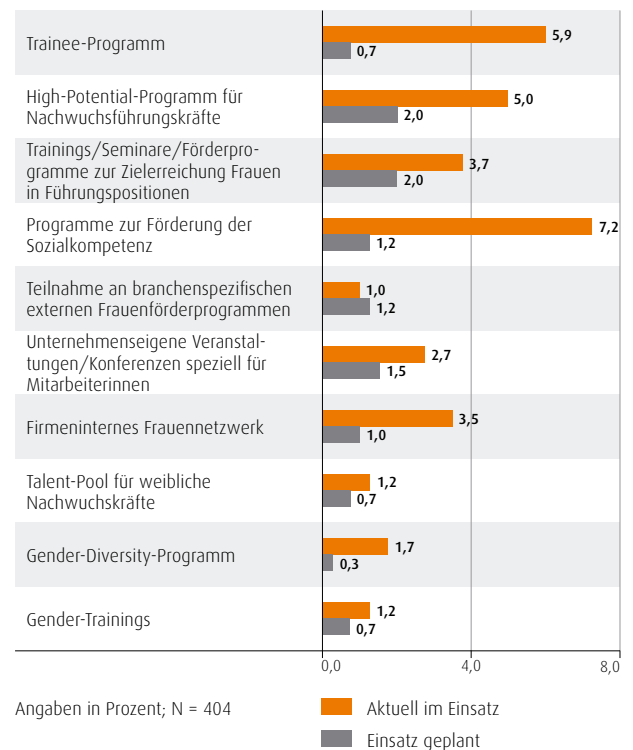
Sowohl in der ersten als auch in der zweiten Ebene liegt der Anteil der Frauen an allen Führungskräften im Unternehmen im Schnitt unter 20 %. Im Rahmen der strategischen Personalplanung haben sich lediglich 11,4 % der Befragten (46 Unternehmen) Zielquoten für Frauen in Führungspositionen gesetzt – und dies vornehmlich in der zweiten Führungsebene. Konkrete schriftliche Zielvereinbarungen existieren in fast keinem der befragten Unternehmen.

Den größten Anteil an weiblichen Führungskräften in der ersten Ebene findet man in der Geschäftsführung (15,9 %), knapp gefolgt von Tätigkeiten in den Bereichen Personal (13,9 %), Finanzen (13,5 %), im Aufsichtsrat (12,6 %) und in der Produktion (12,8 %).

In der zweiten Ebene sind die stärksten Bereiche Logistik & Beschaffung (25,3 %), gefolgt von Facility Management (19,8 %), Marketing und Vertrieb (15,8 %) sowie Personalwesen (14,8 %). Auf beiden Führungsebenen sind in den Bereichen Organisation & IT sowie Forschung & Entwicklung signifikant weniger Frauen in Führungspositionen bei den befragten Unternehmen anzutreffen (siehe Abb. 1).

Bei knapp einem Fünftel der befragten Unternehmen ist die Geschäftsführung bzw. der Vorstand für das Thema Frauen in Führungspositionen verantwortlich, bei 10 % der Firmen ist es der Personalvorstand. Allerdings sagen auch 13 % der Unternehmen, dass „bislang niemand“ dieses Thema vertritt. Eine/n Beauftragte/n für Diversity haben 9 % der Befragten. Entsprechend existieren kaum verbindliche und schriftliche Regelungen für mehr Frauen in Führungspositionen.

Abb. 2: Durchgeführte oder geplante Programme zur Förderung des weiblichen Nachwuchses



Quelle: Eigene Darstellung

Personalpolitische Maßnahmen

Vor dem Hintergrund einer qualitativen Vorstudie und durch die Auswertung von 27 Studien der letzten 10 Jahre über Frauenkarrieren wurden die möglichen personalpolitischen Maßnahmen und Instrumente zur Förderung von Frauenkarrieren zusammengestellt.

Im Rahmen der Erhebung wurde geprüft, inwieweit diese Maßnahmen bereits Eingang in das personalpolitische Instru-

mentarium gefunden haben bzw. für die Zukunft geplant werden.

Die Instrumente und Maßnahmen wurden in folgende Kategorien geclustert:

- ▶ Förderung des weiblichen Nachwuchses
- ▶ Generelle Instrumente zur Förderung beschäftigter Frauen
- ▶ Spezifische Maßnahmen für Frauen, die bereits in Führungspositionen sind
- ▶ Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Förderung des weiblichen Nachwuchses

Die Förderung des weiblichen Nachwuchses ist eine wichtige Grundlage, um im Personalpool mehr qualifizierte Frauen zu haben. Nur sehr wenige Befragte (65 Unternehmen) berichten von spezifischen Recruiting-Maßnahmen für den weiblichen Nachwuchs im eigenen Unternehmen. Immerhin 11 % der Befragten führen Aktionen zum Girls' Day durch, 3,4 % planen in Zukunft die Teilnahme am Girls' Day.

Spezifische Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung, um Talente zu entdecken und mehr Frauen in Führungspositionen zu begleiten, werden nur selten eingesetzt. Maßnahmen wie beispielsweise Trainee-Programme, Programme zur Förderung der Sozialkompetenz oder firmeninterne Frauennetzwerke sind ähnlich wie das Mentoring oder das Shadowing (Nachwuchskräfte begleiten Führungskräfte im Berufsalltag) kaum im Einsatz (siehe Abb. 2).

Flexible Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation

Deutlich mehr, aber dennoch ausbaufähige Regelungen finden sich bei der Arbeitszeitgestaltung und der Arbeitsorganisation. Hier zeigen sich viele Unternehmen flexibel und kommen den aktuellen Anforderungen von Müttern und Vätern entgegen. Klar ist, dass die Flexibilität in bestimmten Branchen teilweise von vornherein eingeschränkt ist. Trotzdem bemühen sich viele Unternehmen, flexibel auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer einzugehen. So bieten ca. 20 % der befragten Unternehmen Gleitzeit und flexible Teilzeitmodelle an.

Auch Vertrauensarbeit und individuelle organisatorische Lösungen wie Home Office erhalten niedrige zweistellige Werte. Deutlich abgeschlagen ist das Thema Führung in Teilzeit – nur 7 % der Unternehmen bieten diese Option an.

Rückkehr nach der Elternzeit und Kinderbetreuung

Neben Arbeitszeitmodellen sind gerade für Frauen Vereinbarungen im Rahmen der Elternzeit sehr wichtig. Nur 15 % der Befragten geben an, dass es für die Zeit nach der Elternzeit Wiedereinstiegsvereinbarungen gibt. Immerhin 16 % bemühen sich um die Kontaktpflege mit den Arbeitnehmern in der Elternzeit. Fortbildungen und Wiedereinstiegsprogramme sind – insbesondere in Anbetracht der raschen Änderungen der be-

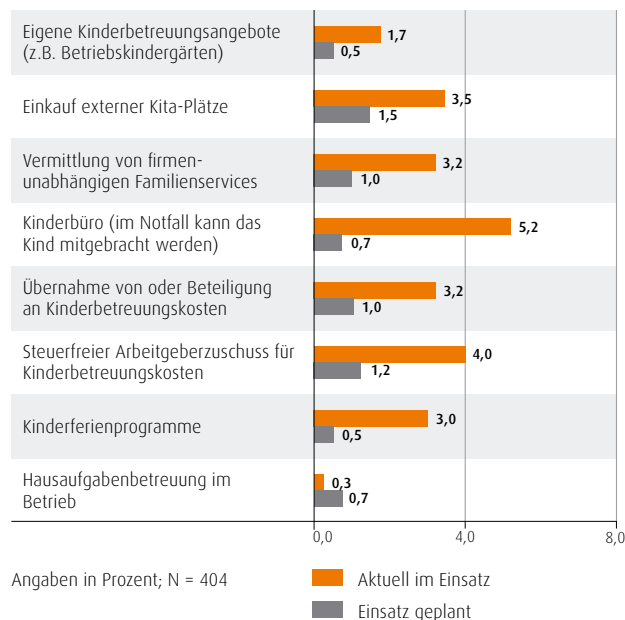
trieblichen Anforderungen – noch ausbaufähig. Dies sind Ansatzpunkte für Handlungsfelder in Politik und Privatwirtschaft. Im Rahmen der Kinderbetreuung gibt es bei den Befragten nur wenig Unterstützung. Mit 5 % kommt das Kinderbüro, also die Möglichkeit, Kinder im Notfall mit an den Arbeitsplatz zu bringen, noch am häufigsten vor. Alle anderen Unterstützungsformen sind deutlich seltener im Einsatz und werden auch kaum für die Zukunft geplant (siehe Abb. 3).

Handlungsfelder für die Politik

Die Unternehmen sehen den größten Nachholbedarf bei der Politik im Bereich der Kinderbetreuung – zu diesem Thema finden mehrere Statements die höchste Zustimmung mit 17 bis 20 %. Die Kinderbetreuung muss demnach bis zum Grundschulalter bzw. bis zum 6. Lebensjahr durch öffentliche Einrichtungen gesichert sein. Besonders der Aspekt der zeitlichen Flexibilität spielt hier eine große Rolle. Anschließend sollten Ganztagschulen für eine gute Vereinbarkeit mit der Karriere der Eltern sorgen und auch in den Ferien und bei den Hausaufgaben soll die Betreuung gesichert sein.

Die Pflege älterer Angehöriger spielt mit 11 % eine geringere Rolle. Diese Einschätzung deckt sich mit den aktuellen Meldungen, dass die Familienpflegezeit von den Arbeitnehmern

Abb. 3: Durchgeführte oder geplante Programme zur Vereinbarung von Beruf und Familie



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 4: Handlungsbedarf in der Politik

Wo sehen Sie politischen Handlungsbedarf bei dem Thema Frauen in Führungspositionen?	Anteil in %
Flexible Öffnungszeiten bei öffentlichen Kinderbetreuungsangeboten für Kinder unter 3 Jahren	20
Flexible Öffnungszeiten bei öffentlichen Kinderbetreuungsangeboten für Kinder von 3 bis 6 Jahren	20
Ferienbetreuung	18
Ganztagsschulen	17
Hausaufgabenbetreuung	12
Bessere Angebote für die Pflege älterer Angehöriger	11
Größere Anzahl an weiblichen Nachwuchskräften	9
Überbetriebliche Sensibilisierung und Beratung der Bereitschaft von Frauen, Führungsaufgaben zu übernehmen	7
Gezielte überbetriebliche Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen	6
Ich sehe keinen politischen Handlungsbedarf	3

N = 404

Quelle: Eigene Darstellung

nur sehr verhalten in Anspruch genommen wird. Die tatsächlich gestellten Anträge auf Familienpflegezeit blieben weit hinter den politischen Erwartungen zurück.

Auch die Nachwuchsförderung wird als relevantes Thema genannt – allerdings muss bei diesem Thema durchaus die kritische Frage gestellt werden, ob dieses Handlungsfeld wirklich ausschließlich bei der Politik zu sehen ist und nicht auch Unternehmen einen Beitrag leisten müssen (siehe Abb. 4).

Wichtige Handlungsfelder in der Privatwirtschaft

Die befragten Unternehmen sehen bei der Privatwirtschaft in erster Linie Handlungsbedarf bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Arbeitsorganisation, hier haben jedoch schon etliche der befragten Unternehmen notwendige Schritte unternommen.

Die grundsätzliche Akzeptanz von weiblichen Führungskräften wird genauso wie das Thema Führen in Teilzeit mit 13 % als ein wichtiges Handlungsfeld identifiziert. Bei der Förderung des weiblichen Nachwuchses will sich die Privatwirtschaft durchaus in die Pflicht nehmen lassen. Die Kinderbetreuung ist mit 9 % Zustimmung bei den befragten Unternehmen weniger ein Thema für die Privatwirtschaft – diese Domäne scheint in den Augen der Befragten die Aufgabe der Politik zu sein.

Weitere Maßnahmen wie beispielsweise eine Frauenquote spielen eine sehr untergeordnete Rolle, diese wird allerdings häufig in den offenen Nennungen thematisiert und polarisiert stark.

Fazit

Ist das Thema Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Unternehmen angekommen? Diese Frage muss nach den Ergebnissen der Studie mit „eher nein“ beantwortet werden. Das Thema hat weder in betrieblichen Vereinbarungen noch in den Personalentwicklungsmaßnahmen bei einer nennenswerten Anzahl von Unternehmen seinen Platz gefunden. Auch die Planungen für die Zukunft stimmen wenig optimistisch, benennen doch nur sehr wenige Unternehmen konkrete künftige Maßnahmen und Plangrößen oder Vereinbarungen für weibliche Führungskräfte.

Nach der Meinung der Befragten gibt es sowohl in der Politik als auch in der Privatwirtschaft Bedarf an der Schaffung einiger grundsätzlicher Rahmenbedingungen: Bei den politischen Forderungen steht die Kinderbetreuung an erster Stelle – von der Geburt bis weit in die Schulzeit hinein soll die Karriere der Eltern durch entsprechende Betreuungsangebote ermöglicht werden.

In der Privatwirtschaft, insbesondere bei den Baden-Württemberg prägenden kleinen und mittelständischen Unternehmen, liegen die Herausforderungen auch noch auf einer anderen Ebene: Die Akzeptanz von weiblichen Führungskräften ist anscheinend (noch) nicht gegeben. Obwohl einige Unternehmen in Baden-Württemberg vorbildhaft eine ganze Reihe von Instrumenten einsetzen, um Frauen in ihrer Karriere zu unterstützen (siehe dazu die Best-Practice-Beispiele unter: www.spitzenfrauen-bw.de), finden bei fast allen befragten Unternehmen diese Maßnahmen keinen Eingang.

Kleine und mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg, die auch in Zukunft gut ausgebildete Frauen und Männer für ihr Unternehmen gewinnen wollen, sollten sich diesen Maßnahmen nicht verschließen. Dabei wird es nicht nur um spezifische Programme zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen gehen (Zielvereinbarungen, Mentoring, Führung in Teilzeit etc.). Die Privatwirtschaft muss die bisherige Präsenzpolitik weiter entwickeln in flexible Organisationsmodelle, die auch von Männern genutzt werden.

Mitarbeitern flexible Arbeitsformen anbieten

In der modernen digitalen Welt sind flexible Arbeitszeit- und Organisationsmodelle viel häufiger möglich als dies vor allem in klein- und mittelständischen Unternehmen Anwendung findet. Die Umsetzung solcher Organisationsmodelle hilft Mitarbeitern, Familie, Freizeit und Beruf besser miteinander in Einklang zu bringen. Deshalb sind gut umgesetzte flexible Modelle in den meisten Fällen mit positiven Multiplikator-Effekten verbunden, die sich in zufriedenen und ausgeglichenen Mitarbeitern, größerer Motivation bei der Arbeit, größerer Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und positiver Mund-zu-Mund-Propaganda zeigen.

Vorteile im „war for talents“

Da diese Themen immer mehr in der Öffentlichkeit diskutiert werden, können sich solch innovative Arbeitszeitmodelle auch in der medialen Berichterstattung niederschlagen und damit zu einem Imagegewinn für das Unternehmen führen. Dass die Abkehr von der Präsenzpolitik für künftige Arbeitnehmergenerationen wichtig ist, belegen immer mehr Studien. Die heute 25- bis 35-jährigen Männer und Frauen werden mit dem Begriff „Generation Y“ bezeichnet. Sie legen großen Wert auf ihre individuelle Weiterentwicklung. Ihr Ziel ist es, Leistung und Lebensgenuss zusammenzuführen, dabei nimmt die Bereitschaft ab, berufliche Ziele über private Belange zu stellen. Starre Arbeitszeiten widersprechen dem Lebensgefühl dieser Generation, die im Internetzeitalter aufgewachsen ist und Flexibilität, Mobilität sowie Spontaneität verinnerlicht hat. Diese Generation ist es gewohnt, sich in virtuellen Welten aufzuhalten und in diesen orts- und zeitunabhängig zu kommunizieren. Dies bedeutet, dass Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben sowie die Selbstverwirklichung für immer mehr junge Frauen und Männer im Vordergrund stehen.

Unternehmen, die rechtzeitig ihre Unternehmenskultur in diese Richtung weiterentwickeln, haben im „war for talents“ einen Vorteil. Eine solche Unternehmenskultur ermöglicht es auch mehr Frauen, in Führungspositionen zu kommen.

Die Unternehmen sollten sich mit den dafür bereits bestehenden Instrumenten und Maßnahmen auseinandersetzen und entscheiden, was zur Weiterentwicklung ihrer Unternehmenskultur passt.



PROF. DR. ELKE THEOBALD

Prodekanin Fakultät Wirtschaft und Recht,
Hochschule Pforzheim
e-mail: elke.theobald@hs-pforzheim.de
www.hs-pforzheim.de
www.spitzenfrauen-bw.de



PROF. DR. BARBARA BURKHARDT-REICH

Honorarprofessorin an der
Hochschule Pforzheim
e-mail: barabara.burkhardt-reich@hs-pforzheim.de
www.hs-pforzheim.de
www.spitzenfrauen-bw.de

SUMMARY

Research question: Proportion of women in leadership in Baden-Württemberg's key industries, human resource management approaches to increase the proportion of women, identification of areas of action in politics and business.

Methodology: Subscription request to 3,117 companies. 53.2 % of the 404 participants are from the key industries and employ mostly between 50 and 249 employees.

Practical implications: Overview of personnel policy instruments to increase the proportion of women in leadership. Highlighting of key areas in HR policies and corporate culture.

Verbreitete Altersstereotype lassen sich durch wissenschaftliche Fakten widerlegen

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

Alternden Menschen wird generell eine merklich nachlassende Produktivität nachgesagt. Die Gründe hierfür liegen vermeintlich auf der Hand: Sowohl das „Können“ – körperlich wie geistig – als auch das „Wollen“ – Motivation und Einstellung – sind nicht mehr zu vergleichen mit denen von Jüngeren! Beinahe eine Volksweisheit. In der gleichen Richtung, aber präziser und greifbarer, findet sich ein Phänomen in der Arbeitswelt: Personalverantwortliche in deutschen Unternehmen konstatieren, dass ältere Mitarbeiter ihren jüngeren Kollegen im Hinblick auf wichtige Voraussetzungen für ihre Produktivität deutlich unterlegen sind: Ihrer Ansicht nach sind ältere Kollegen weniger lernfähig, weniger lernbereit, weniger körperlich belastbar, weniger flexibel und weniger kreativ (Benz, 2010; Boockmann/Zwick, 2004). Im Kontrast hierzu schreiben sie ihnen positive Eigenschaften zu wie mehr Erfahrungswissen, höhere Loyalität, Arbeitsmoral und Qualitätsbewusstsein. Deutsche Personalverantwortliche stehen hiermit keineswegs alleine. Die Auswertung von insgesamt 117 wissenschaftlichen Artikeln und Büchern, die sich mit Altersstereotypen am Arbeitsplatz auseinandersetzen, kommt zu einem deckungsgleichen Ergebnis (Posthuma/Campion, 2009): Die drei am weitesten verbreiteten Altersstereotype sind, dass ältere Mitarbeiter

- ▶ 1. über geringere Fähigkeiten verfügen, weniger motiviert und weniger produktiv sind (Stereotyp: schlechtere Leistungen),
- ▶ 2. schwerer weiterzubilden, weniger anpassungsfähig, weniger flexibel sind und sich Veränderungen stärker widersetzen (Stereotyp: änderungsresistent) und
- ▶ 3. geringer lernfähig sind und folglich geringeres Entwicklungspotenzial aufweisen (Stereotyp: geringere Lernfähigkeit) als ihre jüngeren Kollegen.

Die Autoren dieser Untersuchung finden allerdings kaum wissenschaftlich haltbare Belege für diese sehr eingängigen und immer wiederkehrenden Annahmen. Vielmehr sprechen zahlreiche empirische Belege explizit dafür, dass die genannten Stereotype keineswegs der Wirklichkeit entsprechen und zu nachhaltigem Schaden für betroffene Individuen als auch Unternehmen führen, wenn diese Stereotype von wichtigen, personalentscheidenden Personengruppen (z. B. Personalverantwortlichen in Unternehmen) geteilt werden.

Diese Ausgangssituation nehmen wir hier zum Anlass, den wissenschaftlichen Stand der Dinge im Hinblick auf das Thema „Alter und Produktivität“ zu beleuchten.

Alter erklärt keine Leistungsunterschiede

Nicht zuletzt fortschreitende strukturelle Veränderungen des Arbeitsmarkts, die zu einer durchschnittlichen Alterung von Belegschaften in Unternehmen zahlreicher westlicher Industrieländer führen, haben das Interesse an möglichen Alterseffekten auf Arbeitsleistungen in zurückliegenden Jahren befeuert. Die insgesamt dritte und jüngste Meta-Analyse von Ng und Feldman (2008) gibt einen besonders differenzierten Überblick über insgesamt zehn unterschiedliche Dimensionen von Arbeitsleistung und bestätigt hierbei die Kernaussagen zweier vorangegangener Überblicksartikel, die etwa 20 Jahre früher erschienen waren (McEvoy/Cascio, 1989; Waldman/Avolio, 1986). Die Autoren werden bei ihrem Überblick besonders den Anforderungen gerecht, die daraus entstehen, dass Arbeitsleistung auf sehr unterschiedliche Art definiert wie auch unter Einbezug verschiedener Quellen gemessen werden kann. Die vorliegende Studie berücksichtigt hierbei 1. aufgabenbezogene Arbeitsleistungen, 2. Kreativität, 3. Leistungen in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, 4. Arbeitsengagement, das über die formale Arbeitsrolle hinausgeht (organizational citizenship behaviour), 5. Arbeitssicherheitsverhalten, 6. kontraproduktives/deviantes Arbeitsverhalten, 7. Aggression am Arbeitsplatz, 8. Drogenmissbrauch am Arbeitsplatz, 9. Unpünktlichkeit/Säumigkeit und 10. Absentismus.

Außerdem werden die verfügbaren Resultate wissenschaftlicher Untersuchungen getrennt nach Erhebungsquellen wiedergegeben. Zu unterscheiden sind hierbei objektive Maße (z. B. Stückzahlen, Geschwindigkeit, Fehler), Fremdbewertungen (z. B. durch Vorgesetzte, Kollegen, Kunden) und Selbstbewertungen, die vergleichsweise am stärksten anfällig sind für systematische Verzerrungen bedingt durch bekannte psychologische Phänomene wie beispielsweise soziale Erwünschtheit oder selbstwertförderliche Attributionsmuster (siehe Abb.1).

Die wissenschaftliche Befundlage ergibt ein eindeutiges Bild. Übergreifend trägt Alter nicht wesentlich zur Erklärung von Leistungsunterschieden bei. Die Effekte sind durchgängig nicht

nachweisbar oder nur schwach und altersstereotypen Erwartung entgegengerichtet ausgeprägt: Kein Zusammenhang zwischen Lebensalter und aufgabenbezogenen Arbeitsleistungen und Kreativität; ein sehr schwacher negativer Zusammenhang (ohne praktische Relevanz) zwischen Alter und Leistungen in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ist festzustellen. Das Arbeitsengagement im Hinblick auf das Unternehmen, das Verhalten gegenüber Kollegen, aber vor allem auf die eigenen Arbeitsaufgaben entwickelt sich mit zunehmendem Alter sogar leicht positiv. Außerdem zeichnen sich ältere Arbeitnehmer im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen durch sorgsameres Arbeitssicherheitsverhalten, geringeres kontraproduktives bzw. deviantes und aggressives Verhalten und merklich geringe Unpünktlichkeit aus. Die insgesamt wenn auch geringen, jedoch positiv zu bewertenden altersbedingten Unterschiede der verschiedenen Maße von Arbeitsleistungen bestätigen hiermit die positiven Vorurteile von deutschen Personalverantwortlichen, die ältere Arbeitnehmer als loyaler, qualitätsbewusster und erfahrener beschreiben und ihnen eine höhere Arbeitsmoral zuschreiben (z. B. Boockmann/Zwick, 2004). Es gilt allerdings

festzuhalten, dass die mit dem Lebensalter zum Erhebungszeitpunkt verbundenen negativen Zuschreibungen weitestgehend empirischer Grundlagen entbehren.

Arbeitseinstellung wird mit dem Alter positiver

Die bis hierher dargestellten Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung konzentrieren sich ausschließlich auf verschiedene Dimensionen von Arbeitsverhalten bzw. tatsächlich gezeigten Arbeitsleistungen. Wichtige Grundlage für am Arbeitsplatz gezeigtes Verhalten sind – neben anderen Einflussgrößen – Arbeitseinstellungen. In vielen Unternehmen gelten arbeitsbezogene Einstellungen der Belegschaft wie beispielsweise allgemeine Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit Bezahlung, Beförderung, Arbeitsmotivation, Beteiligungsmöglichkeiten sowie Zufriedenheit mit Kollegen und Führungskräften, aber auch Ausprägungen der Unternehmensbindung und Vertrauen der Mitarbeiter als wesentliche Voraussetzung für eine konstruktive Arbeitsatmosphäre, die zielführend für ein hohes Maß an Produktivität und in der Folge bestimmend für den Unternehmenserfolg sind. Einstellungen werden aus wissenschaftlicher Perspektive als fundamental bedeutsam für späteres Verhalten gesehen (z. B. Ajzen, 2001). In aufwendigen Prozessen werden häufig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um den aktuellen Status und die Entwicklung jener arbeitsbezogenen Einstellungen festzustellen und gegebenenfalls betriebliche Maßnahmen zur Korrektur zielgerichtet einzuleiten. Ergänzend zu den oben ausgeführten Ergebnissen zu Altersunterschieden von Arbeitsleistungen seien im Folgenden entsprechende Befunde zu altersbedingten Veränderungen genannter Arbeitseinstellungen dargestellt. In einer zweiten, unabhängigen Meta-Analyse haben dieselben Autoren zwei Jahre später alle verfügbaren entsprechenden wissenschaftlichen Primäruntersuchungen und Veröffentlichungen zusammengetragen und ausgewertet (Ng/Feldman, 2010).

Mit einer einzelnen, aber wichtigen Ausnahme (Zufriedenheit mit Beförderungen) zeigen die Ergebnisse analog zu den vorher dargestellten Resultaten zu Arbeitsleistungen mit gleicher Deutlichkeit, dass auch Arbeitseinstellungen sich mit zunehmendem Mitarbeiteralter entweder neutral oder positiv entwickeln. Die Autoren haben bei ihren Analysen berücksichtigt, dass das Lebensalter und die Betriebszugehörigkeit, die für den Verlauf von Einstellungen durchaus bedeutsam ist, voneinander zu trennen sind. Bei den vorliegenden Ergebnissen handelt es sich ausschließlich um Veränderungen, die mit dem Alter einhergehen; Effekte, die auf Betriebszugehörigkeit zurückzuführen sind, wurden durch entsprechende statistische Verfahren isoliert bzw. herausgerechnet. Die Zufriedenheit mit der Bezahlung entwickelt sich im Wesentlichen altersunabhängig, während allgemeine Arbeitszufriedenheit, intrinsische – also von äußerlichen Anreizen unabhängige – Arbeitsmotivation und die Zufriedenheit mit der Arbeitsbeteiligung über alle Untersuchungen hinweg mit dem Alter leicht zunehmen.

Abb. 1: Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung^(a)

	$r_c^{(b)}$
Aufgabenbezogene Arbeitsleistung (objektiv & fremd)	.03
Kreativität (objektiv & fremd)	.02
Leistungen in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (objektiv & fremd)	-.04
Arbeitsengagement	
- im Hinblick auf Kollegen (fremd)	.06
- im Hinblick auf Unternehmen (fremd)	.08
- im Hinblick auf Arbeitsaufgaben (fremd)	.27
Arbeitssicherheitsverhalten (objektiv, Arbeitsunfälle)	-.08
kontraproduktives/deviantes Arbeitsverhalten (fremd)	-.12
Aggression am Arbeitsplatz (selbst)	-.08
Drogenmissbrauch am Arbeitsplatz (selbst)	-.07
Unpünktlichkeit/Säumigkeit (objektiv & fremd)	-.28
Absentismus	
- allgemein/undifferenziert (objektiv)	-.26
- krankheitsbedingt (objektiv)	.02
- nicht krankheitsbedingt (objektiv)	-.10

(a) Die Berechnung der Effektstärken basierte auf insgesamt bis zu $n = 72.631$ Untersuchungsteilnehmer und $k = 118$ einzelne Stichproben

(b) r_c = nach Stichprobengröße gewichtete, korrigierte Korrelation. Korrelationen bemessen die Stärke des Zusammenhangs zweier Variablen und können Ausprägungen zwischen -1 und +1 annehmen: „1“ (bzw. „-1“) repräsentiert einen perfekten (bzw. perfekt negativen) Zusammenhang; „0“ steht für „kein Zusammenhang.“

Quelle: nach NG/Feldmann, 2008

Ältere Kollegen zeigen ebenso – möglicherweise vermittelt über Erfahrungen oder veränderte Werthaltungen – höhere Zufriedenheit mit Kollegen, deutlich verbesserte Zufriedenheit mit Führungskräften, ein höheres Maß an Unternehmensbindung (unterschiedlich abgestuft über einzelne Dimensionen) und ein gesteigertes Vertrauen ins eigene Unternehmen im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen. Eine wesentliche Abweichung von diesem positiven Muster stellt der altersabhängige Verlauf der Zufriedenheit mit Beförderungsmöglichkeiten in Unternehmen dar: Mit zunehmendem Alter sinkt diese arbeitsrelevante Einstellung, was eine Folge der einleitend dargestellten subjektiven Überzeugungen im Hinblick auf Leistungs- und Entwicklungspotenzial älterer Arbeitnehmer sein könnte.

Altersakzeptanz fördern, Stereotypen entgegenwirken

Betrachtet man die mit dem Alter einhergehende Entwicklung der Produktivität von Erwerbstätigen als eine Mischung aus tatsächlich gezeigten Arbeitsleistungen und Arbeitseinstellungen, ist ein grundsätzlich positives Resümee zu ziehen: Entgegen weit verbreiteter Altersstereotype, die im Hinblick auf die Entwicklung von Leistungspotenzialen von Defizitanahmen geprägt sind, zeigt die wissenschaftlich fundierte

Faktenlage, dass Lebensalter im Großen und Ganzen keine negativen Effekte auf die Voraussetzungen der Produktivität hat.

Im Gegensatz zu dieser auf als sehr solide zu bewertender Basis aufbauenden Befundlage stehen allerdings die subjektiven Wahrnehmungen und offenkundigen Klischees, die von altersstereotypen Vorstellungen geprägt sind. Diese Diskrepanz zwischen fragwürdigen Vorstellungen, die tatsächliches Verhalten und (Personal-)Entscheidungen erheblich beeinflussen und objektiver Faktenlage birgt substanzielle Implikationen für Erwerbstätige und Unternehmen: Zum einen sind Unternehmen in Zeiten alternder Belegschaften darauf angewiesen, auch ältere Mitarbeiter als tragende Säulen im Unternehmen zu integrieren und diese entsprechend zu fördern und weiterzuentwickeln. Die latent wirkende Überzeugung, dass ältere Mitarbeiter weder über entsprechendes Potenzial verfügen, noch gewillt sind, steht diesen Anforderungen jedoch hemmend gegenüber. Ältere Mitarbeiter bleiben auf diese Art systematisch und zunehmend bei Personalentwicklungsmaßnahmen unberücksichtigt. Die Folge solcher, von falschen Annahmen ausgehender Personalpolitik, kann tatsächlich eine eingeschränkte Produktivität für Unternehmen sein. Zum anderen werden objektiv vorhandene, aber verkannte Potenziale nicht ausgeschöpft und bleiben so dem Unternehmen vorenthalten.

Die hier beschriebene personalwirtschaftliche Ebene wird ergänzt durch entsprechende Folgen auf individueller Ebene – also den einzelnen Mitarbeiter betreffend. Durch personalpolitische Maßnahmen, die alternde Mitarbeiter einschränkend behandeln, z. B. durch abnehmende Möglichkeiten, an Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen, oder durch eingeschränkte Beförderungsmöglichkeiten wird betroffenen Mitarbeiterkreisen subtil aber deutlich mitgeteilt, dass hinsichtlich ihrer persönlichen Entwicklung das „Ende der Fahnenstange“ erreicht ist (Grant/Wade-Benzoni, 2009). Die wissenschaftlich gut belegte Folge einer solchen Wahrnehmung ist der Rückzug älterer Mitarbeiter aus dem beruflichen Leben hin zum Privaten (Charles/Carstensen, 2010; Gross et al., 1997).

„Ältere“ als Zielgruppe des Personalmanagements

Der regelmäßige Leser dieser Rubrik kennt den Rückgriff auf Metaanalysen. Diese stellen die beste verfügbare wissenschaftliche Faktenlage zusammen. Die Metastudie zur Arbeitsleistung von Ng und Feldman umfasst 380 Einzelstudien, die vor 2006 publiziert wurden (56 % nach 2000). Die untersuchten Arbeitnehmer haben ein Durchschnittsalter von 36,6 Jahren (Ng/Feldman 2008: 398); ca. 95% der untersuchten Beschäftigten sind zwischen 20 und 54 Jahren. Der Anteil der über 55-Jährigen in diesen Untersuchungen ist somit sehr gering und die Ergebnisse für diese Altersgruppe haben nahezu keinen Einfluss auf die durchschnittlichen Zusammenhänge. Verstärkend kommt hinzu, dass Selbstselektionseffekte zu vermuten sind, d. h. dass ältere Arbeitnehmer mit geringerer Produktivität

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitseinstellungen (a) (b)

	$r_c^{(c)}$
Aufgabenbezogene Arbeitseinstellungen	
Allgemeine Arbeitszufriedenheit	.12
Zufriedenheit mit Bezahlung	.05
Zufriedenheit mit Beförderung	-.18
Intrinsische Arbeitsmotivation	.17
Zufriedenheit mit Arbeitsbeteiligung	.22
Personenbezogene Arbeitseinstellungen	
Zufriedenheit mit Kollegen	.09
Zufriedenheit mit Führungskräften	.25
Unternehmensbezogene Arbeitseinstellungen	
emotionale/affektive Unternehmensbindung	.17
normative/moralische Unternehmensbindung	.11
abwägende Unternehmensbindung	.05
Vertrauen gegenüber Unternehmen	.12

(a) Die Berechnung der Effektstärken basierte auf insgesamt bis zu $n=70.449$ Untersuchungsteilnehmern und $k=171$ einzelnen Stichproben

(b) Betriebszugehörigkeit wurde in den vorliegenden Ergebnissen kontrolliert

(c) r_c = nach Stichprobengröße gewichtete, korrigierte Korrelation. Korrelationen bemessen die Stärke des Zusammenhangs zweier Variablen und können Ausprägungen zwischen -1 und +1 annehmen: „1“ (bzw. „-1“) repräsentiert einen perfekten (bzw. perfekt negativen) Zusammenhang; „0“ steht für „kein Zusammenhang.“

Quelle: nach Ng/Feldmann, 2008

eher die Unternehmen in Richtung (vorzeitigem) Ruhestand verlassen. Hier wollen wir der Frage nachgehen, ob die oben angeführten Effekte auch auf die Gruppe der über 55-Jährigen übertragbar sind, die aktuell an Bedeutung gewinnt und im Fokus von betrieblichen Demographieprojekten steht.

Kernfragen aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht sind somit, ob die Arbeitsleistung spezifisch in dieser Altersgruppe absinkt und wenn ja, wie dem entgegengewirkt werden kann. Dies wird in sogenannten Alters-Produktivitätsprofilen ermittelt, bei denen nicht nur der durchschnittliche Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung ermittelt wird, sondern für definierte Altersklassen differenzierte Erhebungen stattfinden. Die bislang vorliegenden empirischen Untersuchungen zu Alters-Produktivitätsprofilen zeigen allerdings kein homogenes Bild. So bestätigen einzelne Autoren den in den Metastudien gefundenen weitgehend neutralen Zusammenhang von Alter und Arbeitsleistung, andere Studien weisen einen umgekehrt U-förmigen Verlauf der Alters-Produktivitätsprofile nach, d. h. die Arbeitsleistung der über 55-Jährigen ist geringer, insbesondere gegenüber der Gruppe der 25-45-Jährigen (Schneider, 2007). Gleichzeitig zeigt sich eine sehr große Streuung zwischen den Betrieben, sodass sich schlussfolgern lässt, dass die Produktivität älterer Mitarbeiter sowohl von der jeweiligen Tätigkeit als auch vom Umgang mit älteren Beschäftigten im jeweiligen Unternehmen abhängt.

Für den Praktiker bedeutet dies zunächst, dass es eine lohnenswerte Investition sein kann, Alters-Einkommensprofile unternehmensspezifisch zu ermitteln; ganz im Sinne einer komplementären Verwendung von Datenquellen zum Aufbau einer guten Faktenbasis. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob Programme zur Förderung der Produktivität älterer Beschäftigter lohnenswert sind. Dass dies vermutlich der Fall ist, zeigt eine aktuelle Untersuchung von Christian Göbel und Thomas Zwick (2013), die auf Basis des IAB-Betriebspanels den Zusammenhang zwischen altersbezogenen HR-Maßnahmen und der Produktivität älterer Arbeitnehmer untersuchen. Positive Produktivitätseffekte entstehen insbesondere durch altersspezifische Arbeitsplätze und Arbeitsplatzgestaltung. Speziell auf ältere Arbeitnehmer zugeschnittene Weiterbildungsprogramme zeigen hingegen keine nennenswerte Wirkung.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- Entgegen weit verbreiteter Altersstereotype sind die Zusammenhänge zwischen Alter und Arbeitsleistung bzw. -einstellung im Durchschnitt entweder nicht vorhanden oder nur schwach ausgeprägt.
- Eine Kernaufgabe des Personalmanagements besteht im Abbau der vorhandenen Vorurteile innerhalb der Belegschaft.
- Nach Altersgruppen differenzierte Produktivitätsprofile sollten ergänzend unternehmensspezifisch ermittelt werden, um maßgeschneiderte Demographieprojekte zu entwickeln.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Universität Mannheim

Lehrstuhl für Personalmanagement
und Führung

e-mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de

<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de/>



DR. JÖRG KORFF

Universität Mannheim,

Lehrstuhl für Personalmanagement
und Führung

e-mail: joerg.korff@bwl.uni-mannheim.de

<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de/>

LITERATURVERZEICHNIS

- Ajzen, I. (2001): Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Benz, M. (2010): Personalmanagement in Zeiten des Demografischen Wandels [Doctoral Dissertation]. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn. Retrieved from <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2010/2098/2098.pdf>.
- Boockmann, B./Zwick, T. (2004): Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 37(1), 53-63.
- Charles, S. T./Carstensen, L. L. (2010): Social and emotional aging. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 383-409.
- Göbel, C./Zwick, T. (2013): Are Personnel Measures Effective in Increasing Productivity of Old Workers? *Labour Economics*, 22, 80-93.
- Grant, A. M./Wade-Benzoni, K. A. (2009): The hot and cool of death awareness at work: Mortality cues, aging, and self-protective and prosocial motivations. *Academy of Management Review*, 34(4), 600-622.
- Gross, J. J./Carstensen, L. L./Pasupathi, M./Tsai, J./Gotestam Skorpen, C./Hsu, A. Y. C. (1997): Emotion and aging: Experience, expression, and control. *Psychology and Aging*, 12(4), 590-599.
- McEvoy, G. M./Cascio, W. F. (1989): Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11.
- Ng, T. W. H./Feldman, D. C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Ng, T. W. H./Feldman, D. C. (2010): The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Posthuma, R. A./Campion, M. A. (2009): Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188.
- Schneider, L. (2007): Mit 55 zum alten Eisen? Eine Analyse des Alterseinflusses auf die Produktivität anhand des LIAB. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 40(1), 77-97.
- Waldman, D. A./Avolio, B. J. (1986): A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33-38.

Welche Folgen Gender Diversity für Teams hat

Sander Hoogendoorn, Hessel Oosterbeek & Mirjam van Praag (Amsterdam School of Economics). „The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment“. *Management Science, Articles in Advance* (2013), pp. 1-15.

Die meisten Entscheidungen in modernen Unternehmen werden in Teams und nicht von Einzelpersonen getroffen. Zu verstehen, wie Teams agieren und was ihren Erfolg bestimmt, ist daher von zunehmender Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft. Ein erfolgsbestimmender Faktor kann z. B. die Geschlechterzusammensetzung sein. Theoretische Gründe für diesen Zusammenhang sind vielfältig. Einerseits kann ein gleichmäßiger Anteil von beiden Geschlechtern dazu führen, dass ein Team auf einen größeren Pool von Wissen und Fähigkeiten zurückgreifen kann. Andere Theorien besagen, dass Teams mit einem ausgewogenem Anteil von Frauen und Männern effektivere Methoden zur gegenseitigen Kontrolle der Teammitglieder entwickeln und so mehr leisten. In einer neuen Studie untersuchen die Forscher der Universität von Amsterdam den Einfluss des Anteils von Frauen und Männern im Team auf den Erfolg einer Unternehmensgründung in einem interessanten Experiment.

Die Forscher machen sich das Curriculum ihrer eigenen Universität zunutze. Studenten aus dem Bereich International Business Studies sind verpflichtet, mindestens ein Jahr während ihres Studiums am sog. Young Enterprise Start-Up Program teilzunehmen. Ihre Aufgabe ist es, in Teams ein kleines Unternehmen zu gründen und Profit zu erwirtschaften. Entscheidend für die Studie ist, dass die Forscher mit Beginn des Studienjahrs Einfluss auf die Zusammensetzung der Gruppen nehmen konnten. Die Forscher erstellten zufällig Teams mit einem hohen und mit einem niedrigen Anteil von Frauen. Danach beobachteten sie zwei unterschiedliche Variablen, die ein Indikator für den Erfolg des Teams sein können. Dabei wurde der Verkaufserlös sowie der Profit der Teams betrachtet.

Das Interessante am Ergebnis der Studie: Sowohl Verkaufserlös als auch Profit sind am höchsten, wenn der Anteil von Männern und Frauen gleichmäßig ist. Je geringer der Frauenanteil, desto geringer fallen Verkaufserlöse und Profite der Teams aus. Dieser Zusammenhang gilt nicht, wenn der Anteil der Männer geringer wird. In politischen Debatten wird häufig unterstellt, dass ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen erstrebenswert sei. Für Unternehmen stellt sich hierbei insbesondere die Frage, ob der Frauenanteil Einfluss auf das Unternehmensergebnis hat. Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass eine gleichmäßigere Geschlechterverteilung möglicherweise positiv auf den unternehmerischen Erfolg der Organisation wirken kann.

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

„One Size Fits All“ gilt nicht im demografischen Wandel

Dorien T.A.M. Kooij (Tilburg University), **David E. Guest**, **Mike Clinton**, **Terry Knight** (King's College London), **Paul G.W. Jansen & Josje S.E. Dikkers** (VU University of Amsterdam). „How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age“. *Human Resource Management Journal*, 23 (2013), 18-35.

Bedingt durch den demografischen Wandel wird die Belegschaft von Organisationen im Durchschnitt immer älter. Aus der Forschung ist bekannt, dass „generelle“ Personalmaßnahmen (d. h. nicht speziell auf ältere Mitarbeiter ausgerichtet), wie z. B. Personalentwicklungsmaßnahmen oder Leistungsbeurteilungssysteme, das subjektive

Wohlbefinden und die Leistung von Arbeitnehmern positiv beeinflussen. Gleichzeitig haben bisherige Studien gezeigt, dass sich mit zunehmendem Alter auch die beruflichen Motive von Personen verändern.

Aus diesem Grund fragen sich die Autoren, wie sich der positive Einfluss dieser „generellen“ Personalmaßnahmen auf Zufriedenheit und Leistung mit zunehmendem Alter verändert. Sie unterscheiden dazu die generellen Personalmaßnahmen zum einen in Entwicklungs- oder Fördermaßnahmen (z. B. Training) und zum anderen in Erhaltungs- oder Präventionsmaßnahmen (z. B. Leistungsbeurteilung). Die Studie geht davon aus, dass der Zusammenhang zwischen Fördermaßnahmen und subjektivem Wohlbefinden mit zunehmendem Alter abnimmt. Umgekehrt sollte der Zusammenhang zwischen Präventionsmaßnahmen und subjektivem Wohlbefinden mit zunehmendem Alter stärker werden. Die empirische Untersuchung basiert auf einer Befragung von mehr als 21.000 englischen Arbeitnehmern im öffentlichen Sektor, von denen

6.400 Teilnehmer aus acht unterschiedlichen Alterskategorien ausgewählt wurden. Die Ergebnisse unterstreichen die bekannten positiven Wirkungen über alle Altersgruppen hinweg, sowohl von Förderungs- als auch Präventionsmaßnahmen auf das subjektive Wohlbefinden. Gleichzeitig zeigen sich die unterstellten Veränderungen des Zusammenhangs zwischen Personalmaßnahmen und Wohlbefinden mit zunehmendem Alter.

Der Zusammenhang zwischen Fördermaßnahmen und Wohlbefinden ist demnach bei jüngeren Arbeitnehmern stärker und zwischen Präventionsmaßnahmen und Wohlbefinden schwächer als bei älteren Arbeitnehmern. Auch zeigt sich, dass der positive Zusammenhang zwischen Fördermaßnahmen und der eigenen, subjektiven Leistung bei älteren Arbeitnehmern stärker ist als bei jüngeren Arbeitnehmern.

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass Personalmaßnahmen nicht „generell“ positive Effekte für die Beschäftigten und die Organisation entfalten, im Sinne eines „one size fits all“-Prinzips. Vielmehr verändert sich die Wichtigkeit von Förder- und Präventionsmaßnahmen mit dem Alter der Beschäftigten, ähnlich wie sich auch die Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeit mit zunehmendem Alter ändern. Dies ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels für Organisationen von besonderer Bedeutung, um künftig die Personalmaßnahmen einer sich ändernden Altersstruktur anzupassen und den Bedürfnissen der Belegschaft in Zukunft gerecht zu werden.

Besprochen von Marius Wehner, International Business, Universität Paderborn

Leistungsbeurteilung erhöht Produktivität

Johannes Berger (Universität zu Köln), **Christine Harbring** (RWTH Aachen) & **Dirk Sliwka** (Universität zu Köln): „Performance Appraisals and the Impact of Forced Distribution – An Experimental Investigation“. *Management Science*, Vol. 59, Nr. 1, January 2013, pp. 54–68.

Beurteilungen durch Vorgesetzte sind ein verbreitetes Mittel, Mitarbeitern Informationen über ihre Leistung mitzuteilen und zu motivieren. Oft verfügen Beurteilungen über Anreizcharakter: Sie können Beförderungsentscheidungen beeinflussen und auch direkten Lohnbezug haben. Studien zeigen, dass Vorgesetzte dazu neigen, eher nachsichtig bei der Beurteilung ihrer Mitarbeiter zu sein. Das untere Spektrum einer Beurteilungsskala wird selten ausgenutzt und zwischen Top- und Low-Performern wird oft nicht hinreichend unterschieden. Diese „Verzerrungen“ in den Beurteilungen können dazu führen, dass sich ihre Anzeizeffekte abschwächen. Einige Unternehmen haben daher sog. „Forced Distribution“-Systeme etabliert, die Vorgesetzte verpflichten, die Skala voll auszus schöpfen, um zwischen ihren Mitarbeitern zu differenzieren.

Die Studie der Autoren hat die Folgen von Beurteilungssystemen mit Forced Distribution untersucht: Versuchsteilnehmer wurden in Vierer-Gruppen eingeteilt. Zufällig übernahm ein Proband die Vorgesetzten-, die anderen die Mitarbeiterrolle. Die Aufgabe der Mitarbeiter war es, einen abstrakten Arbeitsauftrag zu erfüllen. Der Vorgesetzte konnte die Arbeitsleistung

jedes Mitarbeiters beobachten. Die Arbeitsergebnisse aller Mitarbeiter bestimmten den Lohn des Vorgesetzten. Die Löhne der Mitarbeiter wurden durch die Beurteilung des Vorgesetzten determiniert, der die Leistung auf einer Notenskala von 1-5 beurteilte. Die Bewertung „1“ führte zu einer Bezahlung von 10 EUR, „5“ führte zu keiner Entlohnung. In der ersten Versuchsanordnung war es dem Vorgesetzten freigestellt, wie häufig er welche Note vergab. In der zweiten Anordnung war der Vorgesetzte gezwungen, jede Note nur einmal zu vergeben. Die Mitarbeiter wurden vor Arbeitsbeginn darüber informiert, nach welchen Vorgaben der Vorgesetzte sie beurteilte.

In der ersten Anordnung wurden die bekannten Verzerrungen beobachtet: Die Vorgesetzten waren nachsichtig in ihren Beurteilungen, differenzierten selten zwischen Top- und Low-Performern. Die Mitarbeiter erhielten häufig die bestmögliche Bewertung und damit den höchsten Bonus. Im Vergleich waren die Probanden in der zweiten Anordnung jedoch im Schnitt 6-12 % produktiver. Forced Distribution führte hier zu deutlich stärkeren Leistungsanreizen. In einer Kontrolluntersuchung hatten die Mitarbeiter zusätzlich die Möglichkeit, ihre zwei anderen Kollegen zu sabotieren, indem sie deren Arbeitsprozess über eine Computerverbindung stören konnten. Unter der Forced Distribution ging die Produktivität nun deutlich zurück. Um Verzerrungen in subjektiven Beurteilungen zu entgegen, können Forced Distributions also hilfreich sein. Als Haupttreiber des Produktivitätsanstiegs kann der gesteigerte Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern betrachtet werden.

Aber: Als Nebeneffekt können Konkurrenzdruck und unethische Verhaltensweisen entstehen.

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

Kollegen prägen den Bezug zum Vorgesetzten

Jia Hu (University of Notre Dame) & **Robert C. Liden** (University of Illinois, Chicago): „Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness“. *Personnel Psychology*, 66 (2013), 127-172.

Je besser die wahrgenommene Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, desto eher fühlt sich letzterer zu einer positiven Arbeitseinstellung und guter Leistung verpflichtet. Unklar ist bisher, welche Rolle der Teamkontext dabei spielt. Hu und Liden argumentieren, dass Mitarbeiter durch tägliche Interaktion, informelle Gespräche und gemeinsame Erfahrungen im Team die eigene Beziehung zur Führungskraft mit der Beziehung der Kollegen zur Führungskraft vergleichen. So könnte die eigene Beziehung zur Führungskraft durch die Beziehung ihrer Kollegen zu dieser Führungskraft geprägt werden. Die Autoren haben 35 Teams bei einem Getränkehersteller untersucht.

Das Ergebnis: Die positiven Effekte einer guten Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung auf die Arbeitseinstellung und Mitarbeiterleistung hängen davon ab, wie Mitarbeiter ihre Beziehung zur Führungskraft im Vergleich zur Beziehung "Teamkollegen-Führungskraft" sehen. Vermittelnder Faktor ist das Ausmaß, in dem Mitarbeiter auf die eigenen Fähigkeiten bei der Bewältigung von Aufgaben vertrauen: individuelle Selbstwirksamkeit. Diese ist bei einer positiven Beziehung zur Führungskraft stärker und fördert die Mitarbeiterleistung.

Die Implikationen für die Praxis: Führungskräfte sollten darauf achten, soziale Vergleichsprozesse im Team zu reduzieren. Führungskräfte können gemeinsame Herausforderungen und Ziele im Team betonen, den Zusammenhalt stärken und ein Klima der gegenseitigen Unterstützung und Hilfsbereitschaft fördern, statt Einzelne zu bevorzugen. Auch gezielte Teamentwicklung kann helfen, soziale Vergleiche zu reduzieren und stattdessen die Selbstwirksamkeit und letztlich die Leistung aller Teammitglieder zu erhöhen.

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

Fluktuation schadet dem Unternehmenserfolg

Tae-Youn Park (Vanderbilt University) & **Jason D. Shaw** (University of Minnesota): „Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis“. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2013), 268-309.

Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, nehmen sie ihre individuelle Expertise und Arbeits Erfahrung mit. Inwiefern schadet es eigentlich dem Unternehmen, wenn Mitarbeiter kündigen?

Einige Studien finden, dass sich Mitarbeiterfluktuation negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt, andere finden keinen oder sogar einen positiven Effekt. Die Autoren klären diese widersprüchlichen Befunde mit ihrer aktuellen Metaanalyse mit einer Gesamtstichprobe von über 300.000 Mitarbeitern. Grundsätzlich zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen Mitarbeiterfluktuation und Unternehmenserfolg. Wenn Mitarbeiter kündigen, ist dies also tendenziell schädlich für das Unternehmen. Dieser Effekt fällt aber relativ gering aus und tritt nur auf, wenn es sich um freiwillige Kündigungen

von Mitarbeiterseite handelt, wobei einschränkend die sehr geringe Anzahl der verfügbaren Studien zu den Auswirkungen unfreiwilliger Kündigungen erwähnt sei. Außerdem fiel der negative Effekt in den USA stärker aus als in europäischen Studien. Die Autoren argumentieren, dass viele Unternehmen in einer Wettbewerbssituation mit überwiegend festen Kostenstrukturen agieren und versuchen, den Unternehmenserfolg (und -gewinn) durch Optimierung in Bereichen wie etwa der Qualität des eigenen Personals zu erzielen. Unter diesen Umständen können schon kleine Einbußen in der Mitarbeiterproduktivität, die bei Mitarbeiterfluktuation entstehen, über Gewinn oder Verlust des Unternehmens entscheiden. Unternehmen sollten die eigene Mitarbeiterfluktuation im Blick haben und sich bewusst machen, dass hier ein Risikofaktor für die eigene Workforce und den finanziellen Unternehmenserfolg liegt. Branchen-, länder- und situationsübergreifend zeigen die Ergebnisse, dass eine geringere Mitarbeiterfluktuation besser für das Unternehmen ist. Die strategische Unternehmensausrichtung sollte dies aktiv berücksichtigen und Maßnahmen anstreben, um die eigenen Mitarbeiter zu halten.

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

Kündigung: Die Gründe im Kontext betrachten

Wan-Jing April Chang (Hsinchu University of Education), **Yung-Shui Wang** (University of Technology) & **Tung-Chun Huang** (Chien Hsin University). „Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach“. *Human Resource Management*, 52 (2013), 1-26.

Die Fluktuation der Belegschaft ist einer der größten Kostenverursacher in Unternehmen. Jährliche Ausgaben und Investitionen in Milliardenhöhe fließen deshalb in die erneute Personalsuche, -beschaffung, -auswahl und -entwicklung. Nicht zu beziffern ist zudem der Know-how-Verlust, wenn erfahrene Mitarbeiter mit unternehmensspezifischem Wissen das Unternehmen verlassen. Bisherige Forschung hat sich deshalb darauf konzentriert, wie es zur Intention von Mitarbeitern kommt, das Unternehmen zu verlassen bzw. den Arbeitgeber zu wechseln, und ob und wie Personalmaßnahmen diese Kündigungsabsicht beeinflussen können. Bisherige Forschung beschränkte sich jedoch hauptsächlich entweder auf Faktoren der Individualebene (persönliche Faktoren) oder auf Faktoren der organisationalen Ebene (Personalmaßnahmen).

Die Forscher um Wan-Jing April Chang von der Hsinchu University of Education untersuchen deshalb gleichzeitig den Einfluss von Faktoren auf die Kündigungsabsicht sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene.

Die Autoren gehen zunächst davon aus, dass insbesondere Charakteristika des derzeitigen Jobs (Autonomie, Identifizierung mit der Arbeit, Feedback und Vielfalt der Tätigkeiten) die Kündigungsabsicht beeinflussen. Jedoch sind diese individuellen Faktoren der Mitarbeiter nicht völlig losgelöst von den institutionellen Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen bietet. Darum gehen die Autoren ebenfalls davon aus, dass organisationale Faktoren gleichzeitig die individuelle Kündigungsabsicht beeinflussen. Zu diesen organisationalen Faktoren gehören Personalmaßnahmen wie die Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung, Vergütung und Kommunikation, aber auch der Führungsstil (hier der transformationale Führungsstil) und die oberflächlichen Ähnlichkeiten zwischen den anderen Mitarbeitern (z. B. gleiches Alter oder gleiche Dauer der Betriebszugehörigkeit). Die Untersuchung basiert auf einem Datensatz von über 1.400 Mitarbeitern in 21 Niederlassungen einer Heimwerkermarkt-Kette in Taiwan.

Die statistischen Ergebnisse bestätigen zunächst den bekannten starken Einfluss der Charakteristika des Jobs (individuelle Ebene) auf die Kündigungsabsicht. Je positiver diese Charakteristika aus Sicht der Mitarbeiter sind, desto geringer

ist ihre Kündigungsabsicht. Auf organisationaler Ebene zeigt sich, dass insbesondere die Ähnlichkeiten der Mitarbeiter in Bezug auf ihr Alter oder ihre Dauer der Betriebszugehörigkeit die Kündigungsabsicht senken, gefolgt vom Führungsstil des Vorgesetzten und der Vergütung. Diese Reihenfolge der relevanten Einflüsse unterstreicht zudem, dass eine reine Erhöhung der Vergütung nicht der effizienteste Weg ist, um die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern zu senken. Vielmehr sind es die sozialen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie der Führungsstil der Vorgesetzten, die deutlich stärker auf die Kündigungsabsicht einwirken. Dagegen weisen Personalentwicklungsmaßnahmen, Leistungsbeurteilungssysteme und Kommunikation auf organisationaler Ebene keinen Einfluss auf die Kündigungsabsicht auf. Die Ergebnisse zeigen somit, dass die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern nicht allein auf individuelle oder organisationale Faktoren zurückzuführen ist, sondern das Zusammenspiel von beiden Ebenen für die Kündigungsabsicht von besonderer Bedeutung ist.

Besprochen von Marius Wehner, International Business, Universität Paderborn

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Was Unternehmensverantwortliche über ein berufsbegleitendes Studium denken

Neben dem Beruf noch ein Studium zu absolvieren, kostet viel Zeit. Am Ende soll sich der Aufwand auch lohnen. Deshalb stellt sich die Frage, ob der Abschluss eines berufsbegleitenden Studiums dieselbe Anerkennung auf dem Arbeitsmarkt erfährt wie ein Vollzeitstudium.

Die Macher von www.studieren-berufsbegleitend.de haben eine Umfrage dazu gemacht und kommen zu folgenden Ergebnissen:

1. Es gibt keine Benachteiligung gegenüber Vollzeitstudierenden.
2. Die Absolventen haben Vorteile dank der Praxiserfahrung. Je mehr Praxiserfahrung, desto attraktiver ist der Arbeitnehmer für das Unternehmen.

3. Die Absolventen haben einen Vorteil aufgrund der Soft Skills, die sie durch den Praxisbezug erwerben.

Den Absolventen eines berufsbegleitenden Studiums werden eine höhere Leistungsbereitschaft, eigenverantwortliches und selbstständiges Arbeiten, unternehmerisches Denken und Handeln, Flexibilität, Zeitmanagement sowie Disziplin zugeschrieben sowie Offenheit für neue Impulse und Ideen.

Die Studie kommt insgesamt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen das berufsbegleitende Studium als gleichwertige Alternative zum Präsenzstudium ansehen. Im direkten Vergleich überzeugt das Teilzeitstudium durch seine Praxisnähe.

www.studieren-berufsbegleitend.de



Ausbildung zum Employer Brand Manager

Produkte haben ihre Brand Manager, Unternehmen investieren in die Corporate Brand. Eine andere Blickrichtung hat ein neuer Zertifikatskurs „Employer Brand-Manager“. Er wird angeboten in Zusammenarbeit des Executive Education Centers der Technischen Universität München, der Deutschen Employer Branding Akademie und der WU Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien.

Welche Auswirkungen eines guten Employer Brand-Managements sind denkbar? Höhere Qualität der Bewerbungen, sinkende Kosten beim Recruiting, steigende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sinkende Krankenstände, höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

Die Zielgruppe: Der berufsbegleitende Zertifikatskurs versteht sich als Weiterbildungsangebot für Geschäftsführer, Bereichs- und Stabstellenleiter sowie führende Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen, Konzernen und öffentlichen Institutionen, z. B. aus den Bereichen Personal, Unternehmenskommunikation und Marketing.

Der Zertifikatskurs besteht aus insgesamt vier Modulen. Diese finden statt in Wien, Berlin und München. Ein Modul dauert zwei Tage.

Nächster Kurs: November 2013 - März 2014
Kontakt: Paula Thieme
e-mail: thieme@employerbranding.org

www.employerbranding.org



Zertifikat im Personalmanagement erwerben

Die Universität Jena bietet auch im kommenden Wintersemester ein postgraduales Studium im betrieblichen Teilbereich „Arbeitsrecht, Organisation und Personalmanagement“ an. Das Studium kann sowohl als Vollzeit- als auch als Teilzeitstudium durchgeführt werden.

Voraussetzung: Abschluss eines rechts- oder wirtschaftswissenschaftlichen Studiums an einer wissenschaftlichen Hochschule, der nicht länger als fünf Jahre zurückliegen darf. Alternative Voraussetzung: Eine erfolgreich bestandene Zwischenprüfung für den Fall, dass das postgraduale Studium bereits während des regulären Studiums begonnen werden soll.

Ziel des Studiums ist eine Qualifizierung für Tätigkeiten mit Führungsverantwortung in Personalabteilungen von privaten und öffentlichen Unternehmen sowie für Tätigkeiten der Personalberatung und Führungskräftevermittlung. Die Regelstudienzeit für das Studium beträgt drei Semester.

Bewerbungsfrist: 15.9.2013
Kontakt: Ansprechpartner Studienfachberatung:
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Prof. Dr. Peter Walgenbach, Carl-Zeiß-Str. 3, 07743 Jena
Tel.: 03641 - 943130
e-mail: walgenbach@uni-jena.de

www.uni-jena.de/Studium/Studienangebot



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.



Chefs am Pranger

Präsentismus ist seit einigen Jahren ein schlagkräftiges Argument für den Einsatz eines Gesundheitsmanagementsystems. Nicht immer sind die Details stichhaltig.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Spiegel online schreibt am 12.12.2012 die Überschrift „Jeder dritte Chef lässt kranke Mitarbeiter schuften“, garniert mit einer Leiste von Chefsprüchen zum anklicken „Husten können Sie auch hier“ oder „Wer es bis zum Arzt schafft, schafft es auch bis ins Büro“. sueddeutsche.de titelt am 13.12.: „Jeder dritte Chef gönnt kranken Angestellten keine Pause“, der österreichische karriere.blog.at formuliert am 14.12.: „Wie krank man ist, entscheidet der Chef“. Und auch bild.de lässt sich das Thema nicht entgehen und fragt am 12.12. in der Unterzeile: „Was muss ich mir eigentlich vom Vorgesetzten gefallen lassen?“

Minderheit dominiert die Schlagzeile

Die Basis, einmal mehr die ausbeuterische Gemeinheit von Chefs anzuprangern, haben die Journalisten bei der Personalberatung LAB & Company gefunden, die mit der Hochschule Coburg 381 Manager aus verschiedenen Hierarchieebenen unter dem Titel „Gesunde Gewinne“ nach Aspekten des Präsentismus befragte. Mehrfachnennungen waren möglich. Zum einen ging es um die Reaktion auf Mitarbeiter, die mit fiebriger Erkältung in einer Teambesprechung zu einem dringenden Projekt auftauchen: Rund 68 % der Chefs würden den Mitarbeiter zum Auskurieren nach Hause schicken, 63 % würden dies außerdem tun, weil sie die Ansteckung weiterer Teammitglieder befürchten. Aber journalistisch ist eben das Drittel, das die Mitarbeiter nicht sofort ins Bett schickt, viel spannender.

Nimmt man zum anderen Fragen hinzu, die Eberhard Nöfer, Professor für Soziale Arbeit und Gesundheit an der Hochschule Coburg, und sein studentisches Team in dem Fragebogen stellten, verschwimmt die Schlagzeile vollends. Es geht darum, wie Unternehmen bei Erkrankungen gegensteuern können. „Entscheidend ist, dass Führungskräfte auf ihre eigene Gesundheit achten.“ Diesen Schluss zieht Professor Nöfer: „Nur dann sind die Chefs in der Lage, die Achtsamkeit für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter aufzubringen.“ Und er ist sicher: „Das ist die Basis für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.“

Die befragten Manager geben sich ausgesprochen einsichtig: Rund 81 % sehen ein Gesundheitsmanagementsystem als Teil der Problemlösung und 72 % meinen, ein besseres Betriebsklima wirke sich positiv auf die Gesundheit aus. Aber mit sol-

chen Aussagen würden die Journalisten nur ihre aufregenden Schlagzeilen kaputt recherchieren.

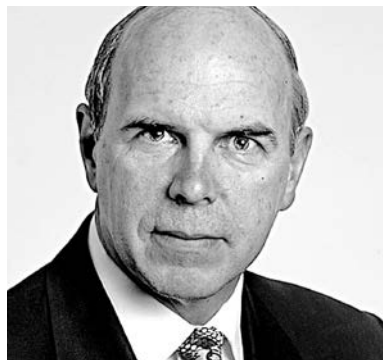
Doch ganz gleich, ob reißerisch oder milde interpretiert: Die Umfrage rekurriert – und etwas anderes behauptet sie auch nicht – mit ihren wenigen Fragen auf einem Stimmungsbild und nicht auf einer Datenerhebung dazu, wie Führungskräfte mit Präsentismus umgehen, also der Anwesenheit durch körperliche oder seelische Leiden geschwächte Mitarbeiter.

Nützlicher für Unternehmen sind ohnehin Analysen der eigenen Daten, kombiniert mit einer Befragung der Mitarbeiter, die dann zur Mitarbeiterproduktivität ins Verhältnis gesetzt werden – allerdings sind diese Ergebnisse eher für konkrete Personalarbeit gedacht als für spektakuläre öffentliche Artikel.

Hoher Produktivitätsverlust durch Präsentismus

Der kanadische Präsentismusforscher Don Iverson, der in den USA lehrte, bevor er an die University of Wollongong in Australien ging, hat mit seinem Team die Grundlage für ein Instrumentarium zur Unternehmensanalyse geschaffen. Abgeleitet aus einer Meta-Studie zur Präsentismusforschung schreibt Professor Iverson, dass 10 bis 15 % der Gesamtproduktivität durch gesundheitsbedingten Absentismus und Präsentismus verloren gehen, wobei davon 65 % auf die Anwesenheit von Mitarbeitern mit Belastungs- und Krankheitssymptomen fallen. Pro Jahr und Mitarbeiter macht das 27 Tage. Die größten Produktivitätsräuber sind demnach Kopfschmerzen, Allergien und Schlafprobleme.

In einem deutschen Konzern führte Don Iverson schließlich mit seinem Team ein Programm durch, das einen Selbsteinschätzungsfragebogen für Mitarbeiter enthält, der an den Bedarf des Unternehmens angepasst wurde. Bei der Auswertung wurden Verzerrungseffekte standardmäßig herausgerechnet. Bezogen auf diese Einzelfallstudie kommen die Gesundheitswissenschaftler auf einen Produktivitätsverlust von rund 12 %, wobei die durch Präsentismus verursachten Verluste viermal höher sind als die, die durch Absentismus verursacht werden. Ein Detailergebnis besagt, dass die Kombination von Depression und Gesundheitsbeschwerden den Produktivitätsverlust signifikant ansteigen lässt. Die Ergebnisse der Untersuchung ermöglichen einen konkreten Blick auf das Phänomen Präsen-



V. l. n. r.: Prof. Dr. Eberhard Nöfer (Coburg), Prof. Dr. Don Iverson (Wollongong), Mika Steinke (Bielefeld)

tismus in Unternehmen. Don Iverson endet mit einem Ausblick auf weiterführende Fragen, die in künftigen Forschungsprojekten eine Untersuchung verdienen und über Unternehmensstudien hinausgehen: „Es ist wichtig, welche Rolle die Primärversorgungsträger bei Erkennung und Handhabung von Gesundheitsproblemen der Befragten spielen.“ Auch welche Art von Interventionen und Technologien zur Bereitstellung von Interventionen die Befragten mit Gesundheitsbeschwerden wünschen, muss stärker untersucht werden.

Warum Mitarbeiter krank zur Arbeit gehen

Mit dem Unerforschten beschäftigen sich am Rande eines Präsentismus-Reviews auch Bernhard Badura und Mika Steinke an der Universität Bielefeld. Der inzwischen emeritierte renommierte Gesundheitsprofessor und sein wissenschaftlicher Mitarbeiter durchforsteten für ein Literaturreview 541 Quellen zum Präsentismus; ins Review übernahmen sie nach näherer Recherche 285. Bei dieser Vielzahl ergaben sich zwangsläufig divergierende Definitionen des Begriffs Präsentismus. Allerdings ließen sich zwei Perspektiven herausfiltern: Die, in der eine eher individuelle Entscheidung im Mittelpunkt steht, ob jemand trotz Beschwerden zur Arbeit geht und die, die den Produktivitätsverlust für Unternehmen in den Mittelpunkt stellt, wenn Mitarbeiter mit mehr oder weniger starken Beschwerden am Arbeitsplatz zu finden sind.

Die Einflussfaktoren, die in den erfassten Studien manifest werden, haben drei Schwerpunkte: persönliche wie Alter, Geschlecht oder Beziehungsstatus, arbeits- und organisationsbedingte wie Unternehmenskultur oder Arbeitsverdichtung und strukturelle, etwa Arbeitsplatzunsicherheit.

Die meisten Studien beschreiben für die Gesundheit negative Begleiterscheinungen, wenn Menschen mit Beschwerden weiterarbeiten – mit Ausnahme einer Untersuchung von Muskel-Skelett-Erkrankungen. Da förderte das Weiterarbeiten die Genesung. Evident sind die Ergebnisse zu den Kosten, die für

die Unternehmen beträchtlich sind. Steinke und Badura sehen für die Zukunft spezifischere Reviews als notwendig und spannend an. Vor allem fordern sie eine engere Kopplung aus den eher individuellen Ansätzen der persönlichen Entscheidung und der unternehmensorientierten Kostenanalyse. Die gemeinsame Betrachtung chronischer Erkrankungen wie die Messung von Befindlichkeitsstörungen ergeben zusammen ein Bild, das Interventionen verlässlich und sinnvoll erscheinen lässt.

Trend: Überlastung durch ständige Erreichbarkeit

Die Wissenschaftler empfehlen weitere Untersuchungen im deutschsprachigen Raum, um valide Instrumente zur Messung von Präsentismus zu erlangen. Dazu gehören Vergleiche der Instrumente in unterschiedlichen Branchen und mit bereits getesteten Instrumenten.

Auch die Langzeitfolgen und die Ursachen von Präsentismus bleiben ein lohnendes Feld für Forscher. Denn um ein wirksames und effizientes Interventionspaket für Unternehmen zu schnüren, das den Präsentismus absenkt, bedarf es weiterer Einzelfallstudien. Diese sollten im Idealfall interdisziplinär angelegt sein. Gesundheitswissenschaftler und Arbeitsmediziner, Personalökonom und Psychologen, Arbeitswissenschaftler und Gesellschaftssoziologen können mit ihren unterschiedlichen Forschungsperspektiven gemeinsam Handlungsfelder und -empfehlungen für Personalpraktiker erschließen.

Es bleibt also noch viel zu tun – für Wissenschaftler wie für Führungskräfte. Anregungen gibt auch der „Stressreport Deutschland 2012“, für den 20.000 Beschäftigte befragt wurden. 60 % gaben an, sich vor allem durch ständige Erreichbarkeit und Multitasking überlastet zu fühlen. André Große-Jäger, Referatsleiter im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, forderte im April auf der Messe Personal Süd, Personaler sollten auf die Führungskräfte einwirken, damit diese entlastend wirken. Die Effizienz und Effektivität dieser Maßnahmen wäre eine ureigene Fragestellung für Personalwissenschaftler.

Internationalen Austausch pflegen

Hays-Vorstandsmitglied Dirk Hahn ist Förderer von PERSONALquarterly. Er überprüft regelmäßig, ob Diagnostik und Matching wissenschaftlich up to date sind.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Die Datenbankverwaltung der Kandidaten legt beim Recruitingspezialisten Hays AG in Mannheim den Grundstein für die Arbeit der Außendienstler. Die Verschlagwortung muss ebenso stimmig sein, wie es die Zugriffsrechte sind. Denn externes Rekrutierungsmanagement mit den operativen Zielen Zeitarbeitsvertrag, Freelancer-Contracting oder auch Festanstellung kann nur funktionieren, wenn der Vertrieb auf gut sortierte Basisdaten zurückgreifen kann. Bei Hays in Deutschland – mit seinen 1500 Mitarbeitern eine der großen Gesellschaften im Hays-Konzern – verantwortet Vorstandsmitglied Dirk Hahn diese Verwaltung. Er ist für den Vertrieb in Deutschland, Österreich und der Schweiz zuständig sowie für die interne Personalentwicklung.

Gestartet ist Dirk Hahn 1997 bewusst in einem kleinen Unternehmen. Nach dem Betriebswirtschaftsstudium mit den Schwerpunkten Marketing, Planung und Organisation an der Universität Tübingen, nach Praktika bei Bosch und anderen Großunternehmen im Stuttgarter Raum, lockte den Berufseinsteiger ein Start-up: Beim Beratungsunternehmen Fortis erhielt er die Mitarbeiternummer 12. „Wir hatten nichts als ein gutes IT-System“, erinnert sich der 44-Jährige. Hahn arbeitete im Vertrieb, während die Firma wuchs. 2003 kaufte der weltweit agierende britische Hays-Konzern – heute weltweit ca. 8000 Mitarbeiter – das dynamische Beratungsunternehmen. Diplomkaufmann Hahn wuchs in seinem Job mit: Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Direktor Vertrieb. 2008 wurde Dirk Hahn als Chief Operating Officer in den Vorstand der Hays AG berufen, seit 2009 ist er zusätzlich Direktor der Hays AG Schweiz. „Ich musste nicht das Unternehmen wechseln, um immer andere und neue spannende Aufgaben zu bekommen“, sagt Hahn, der mit seiner vierköpfigen Familie in der Nähe von Mannheim wohnt. Und: „Internationalen Austausch bringt die Funktion mit, ganz gleich, wo der Standort liegt.“

Mit Wissenschaftlern diskutiert die Hays AG, ob ihre Konzepte in der Diagnostik noch state of the art sind. Studien in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut oder mit der Hochschule Ludwigshafen beschäftigen sich mit künstlicher Intelligenz, mit Mitarbeiterbindung oder mit der Frage, wie Wissensarbeiter heute ihr berufliches Tun gestalten wollen. „Es geht immer um Menschen, wenn es um Mitarbeiter und Perso-



DIRK HAHN

Vorstandsmitglied Hays AG, Mannheim

e-mail: dirk.hahn@hays.de

www.hays.de

nal geht“, betont Dirk Hahn. Bei Hays zu 90 % um Hochschulabsolventen. „Wir gehen alles sehr strukturiert und akademisch an“, beschreibt der Personalvorstand. Dazu gehört als wesentlicher Bestandteil das Kompetenzmodell für den wichtigsten Sektor: den Vertrieb. Fachliches Know-how, soziale Fähigkeiten, persönliche Überzeugungskraft und Methodenkompetenz werden in Bewerbungsgesprächen eruiert. Unstrittig sind die weichen Faktoren spielentscheidend im Berufsleben. Die personalwissenschaftlichen Befunde entsprechen da Hahns Lebenserfahrung. Die richtige Persönlichkeit auf den richtigen Job zu hieven, dieses Ziel setzt sich der Hays-Mann. Deshalb möchte er mit seinem Dienstleistungsunternehmen noch näher an die Personalentscheider heranrücken – auch durch die Unterstützung von PERSONALquarterly. „Großkonzerne schaffen es kaum, effizient mit den unverlangt gesendeten Lebensläufen umzugehen“, sagt Hahn. „Und Mittelständler müssen, wenn sie nur ein- bis zweimal im Jahr Experten suchen, zumeist erst einmal das Profil klären.“ Hahn will für beide Zielgruppen die technologische sowie die HR-Richtung vorgeben, statt me-too-Beratung auf den Markt zu bringen.

RICHTIG GUT FINDEN

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

hays.de

ACCOUNTANCY & MA/CONSTRUCTI	LOCATION/PHARM
CONTACT CENTR	TY/CONTACT CEN
ATIONS/EDUCATI	URING & OPERATI
ON/TECHNOLOGY	ON TECHNOLOGY
Y/HEALTH & SAF	Y/HEALTH & SAF
ETY/SAFETY/POLICY	ENKING/RESOURCE
OURCES & MINING	INSURANCE/ENG
NGINEERING/HU	RESOURCES/LOG
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL	RESOURCES/LOG
MANAGEMENT/IN	ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE/MANA
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE/MANA	HEALTHCARE/ELECT & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS
HEALTHCARE/ELECT & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS	& DEVELOPMENT/PROPERTY SERVICES/ACCOUNTAN
& DEVELOPMENT/PROPERTY SERVICES/ACCOUNTAN	CE/ENGINEERING/EDUCATION/PLANNING/INSTR
CE/ENGINEERING/EDUCATION/PLANNING/INSTR	UCTION/INSTRUMENTATION/PROPERTY/PLANNING/MANAGEMENT/
UCTION/INSTRUMENTATION/PROPERTY/PLANNING/MANAGEMENT/	MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I
MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I	FORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING
FORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING	RATEGY/BANKING
RATEGY/BANKING	RESOURCES & PUBLIC
RESOURCES & PUBLIC	ENGINEERING/H
ENGINEERING/H	CONTACT CENTRI
CONTACT CENTRI	ES/SOCIAL CARE
ES/SOCIAL CARE	ES/ENERGY/HU
ES/ENERGY/HU	OFFICE SUPPORT
OFFICE SUPPORT	LEGAL, OIL & GAS
LEGAL, OIL & GAS	



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

