04 2016 | 68. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

MATERIAL-NR. 04000-5042

Auf der Suche nach dem Sinn: Corporate Social Responsibility

Bottom-up-Sense-Making: Die Sinnrevolution von unten? S. 6
HOCKERTS

Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von MINT-Fachkräften S. 28
GURTNER/KELS

CSR richtig managen: Außenkommunikation und Controlling gehören dazu S. 15
WEISSENBERGER/FEDER

Markenorientierte Mitarbeiterführung zur Stärkung der Employer Brand S. 36
APP/BÜTTGEN/LOHMÜLLER

State of the Art: Mensch gegen Maschine: Wie gut sind Algorithmen im HR? S. 44
BIEMANN/WECKMÜLLER

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals S. 48
KREBS/LASKE/LEHMANN-WILLENBROCK/VOGELSANG

Talentsuche sollte kein Glücksspiel sein

Sie stecken sehr viel Zeit, Geld und Mühe in die Suche nach den Talenten, die zu Ihnen passen. Aber rechnet sich dieser Aufwand? Optimieren Sie dadurch Ihren ROI?

Streichen Sie das Zufallsprinzip aus Ihrer Talentsuche. Vertrauen Sie einer bewährten und erstklassigen Assessment-Strategie, die Ihre Ausgaben im Blick behält und Ihre Ergebnisse verbessert.

Profitieren Sie von 10 Best Practice Beispielen:
cebglobal.com/de-recruiting

CEB
WHAT THE BEST COMPANIES DO

Liebe Leserinnen und Leser,

Eva Schmitz
Universität Paderborn

Rüdiger Kabst
Herausgeber
PERSONALquarterly

eine Umfrage in Unternehmen oder im Bekanntenkreis zeigt, dass Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit hinterfragen. Es reicht vielen nicht mehr, „nur“ Geld zu verdienen.

Der Erfolg von Unternehmen scheint daher nicht allein durch Innovation oder Humankapital bestimmt zu sein, sondern vor allem durch ihre Fähigkeit, gemeinsame Werte zu schaffen. Zu diesem Schluss kommen Harvard-Professor Michael Porter und sein Kollege Mark Kramer, die damit einen eher unerwarteten, aber den entscheidenden Wettbewerbsvorteil der Zukunft aufzeigen: Shared Value.

Diese Botschaft wirft Fragen auf: Was bedeutet die Sinnsuche der Mitarbeiter für das Personalmanagement? Haben Unternehmen eine Verantwortung, die mehr als ökonomische Ziele umfasst? Welche Rolle spielt das Personalmanagement in der Schaffung eines Sinns für den einzelnen Mitarbeiter und eines Shared Value?

In diesem Heft möchten wir beleuchten, wie Sozialunternehmen gesellschaftliche Probleme zum Anlass nehmen, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, und damit eine gemeinsame Mission und einen Sinn für Mitarbeiter generieren. Darüber hinaus beleuchten wir, was Verantwortung oder Corporate Social Responsibility für bestehende Unternehmen und ihre Personalfunktion bedeutet.

Mit besten Grüßen

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Paderborn

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig

Prof. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

Prof. Dr. Dirk Sliwka, Köln

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim

Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

FÖRDERKREIS

André Fortange, CEB

Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, Fax: 0761 89899-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com. **Redaktionsassistenz:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, Fax: 0761 89899-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt:** Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de; zum Download unter www.haufe.de/pq.
Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Gruppe, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 98 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** Anja Ergler/Adobe Stock **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

6 Bottom-up-Sense-Making: Die Sinnrevolution von unten?
Interview mit Prof. Dr. Kai Hockerts

10 Sozialunternehmen: Herausforderungen und Implikationen für das Personalmanagement
Dr. Ingo Ballschmieter

15 CSR richtig managen: Außenkommunikation und Controlling gehören dazu
Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger und Madeleine Feder

20 Verantwortung macht Sinn: Corporate Social Responsibility
Von Prof. Dr. René Fahr und Dörte Foit

NEUE FORSCHUNG

28 Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von MINT-Fachkräften
Prof. Dr. Andrea Gurtner und Prof. Dr. Peter Kels

36 Markenorientierte Mitarbeiterführung zur Stärkung der Employer Brand
Dr. Stefanie App, Prof. Dr. Marion Büttgen und Stefanie Lohmüller

STATE OF THE ART

44 Mensch gegen Maschine: Wie gut sind Algorithmen im HR?
Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

48 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Benjamin P. Krebs, Katharina Laske, Dr. Nale Lehmann-Willenbrock, Timo Vogelsang

SERVICE

52 News aus der Hochschulwelt

54 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Staat soll Weiterbildung fördern

56 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Annekatrin Hoppe

Bottom-up-Sense-Making: Die Sinnrevolution von unten?

Das Interview mit **Prof. Dr. Kai Hockerts** führte **Eva Alexandra Schmitz**

PERSONALquarterly: *Inwiefern spielt aus Ihrer Sicht Sinn im Unternehmen eine Rolle?*
Kai Hockerts: Sinn spielt eine sehr wichtige Rolle. Arbeitgeber müssen Mitarbeitern Freiräume gewähren, da Tätigkeiten nicht bis ins kleinste Detail kontrolliert werden können. Dazu benötigt die Belegschaft allerdings ein gemeinsames Ziel, das für alle Mitarbeiter Sinn ergibt. Ohne eine gemeinsame Purpose Mission wissen die Mitarbeiter nicht, in welche Richtung sie entscheiden sollen, wenn sie sinnvoll und im Sinne des gesamten Unternehmens agieren wollen.

PERSONALquarterly: *Sollten Unternehmen die Sinnfindung aktiv gestalten?*
Kai Hockerts: In der Vergangenheit vertraten Wissenschaft und Praxis die Meinung, dass der Sinn eines Unternehmens von oben vorgegeben werden sollte. Das bedeutet, dass der CEO Sense-Giving betreibt, während der Rest der Belegschaft fortwährend im Sense-Making aus dem Vorgegebenen steckt. Aus meiner Sicht sollte der Prozess umgekehrt verlaufen. Das Top-Management müsste sich auf die Sinnsuche bei den Mitarbeitern begeben: ein Bottom-up-Ansatz sozusagen. Führungskräfte müssen realisieren, dass eine Vielzahl von Interpretationen für den Sinn ihres Unternehmens existiert und dass sich diese stetig mit dem Zu- und Abgang der Mitarbeiter verändern. Dies kann auch Veränderungen in der Unternehmensstrategie erklären, wenn sich Sense-Giving und -Making im Top-Management durch Neubesetzungen verschieben. Unterschiede im Sense-Making der Mitarbeiter gegenüber dem Sense-Giving des Top-Managements können auch der Grund dafür sein, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen zu schwerwiegenden Konflikten führen.

Ich gebe Ihnen dafür ein Beispiel. Die Copenhagen Business School (CBS) veranstaltet für ihre 2.800 Erstsemester jährlich einen sogenannten Responsibility Day. In anschließenden Interviews teilten uns die Studierenden mit, dass die CBS „offensichtlich nicht selbst daran glaubt, dass ein solcher Tag wichtig sei, sondern dass sich die CBS vielmehr dazu verpflichtet fühlt, den Responsibility Day zu veranstalten“. Die CBS betreibt Sense-Giving, indem sie aussagt, dass Verantwortung wichtig ist. Die Studierenden betreiben Sense-Making, indem sie interpretieren, dass die CBS Verantwortung nicht ernst nimmt.

PERSONALquarterly: *Sie sagen also, dass das Sense-Giving von unten aus starten sollte. Wie stellen Sie sich das genau vor?*
Kai Hockerts: Hier knüpfe ich gerne an das zuvor genannte Beispiel an. Als Leiter der Responsible Management Education an der CBS habe ich einen Sense-Making-Prozess gestartet. Das bedeutet, dass wir unsere Studierenden in den 19 Studiengängen der CBS fragen, was Verantwortung für sie bedeutet und wo sich dies in ihrem Studienfach zeigt. Für Studierende aus dem Bereich Intercultural Market Communication bedeutet Verantwortung beispielsweise, kulturelle Toleranz auszuüben und Mechanismen zu identifizieren, wie diese erhöht wird. In der Mathematik oder der Ökonomie sprechen die Studierenden davon, dass sie erlernen müssen, statistische Verfahren verantwortungsvoll zu verwenden.

Sie sehen, es gibt sehr unterschiedliche Interpretationen, die aus dem Sense-Making resultieren. Im Anschluss an die Befragung der Studierenden legen wir die Ergebnisse dem Dekan vor, um ein gemeinsames Leitbild für unsere Institution zu finden.

Meine Rolle ist es, den Sense-Making- und Sense-Giving-Prozess anzutreiben, indem ich Hochschulangehörigen ermögliche, ihren kollektiven Sinn in der Organisation zu finden und sich darüber mit Personen anderer Disziplinen auszutauschen. Findet kein offener Austausch innerhalb unserer Institution statt, kann dies den Zusammenhalt der Organisation gefährden.

Sense-Giving und Sense-Making sind sehr wichtig. Dabei ist zu beachten, dass es nicht „den einen“ Sinn gibt. Vielmehr sollten die Mitglieder einer Organisation im Dialog darüber stehen, welchen Sinn sie als Mitarbeiter und welchen Sinn die Organisation als Ganzes stiftet. Dies darf allerdings nicht in einen endlosen Prozess münden. An der CBS halten wir den Sinn, den sich die einzelnen Studiengänge geben, in einem Report fest und passen die Aussagen in regelmäßigen Abständen an. Damit haben sich die Disziplinen und die Hochschule auf einen gemeinsamen Sinn geeinigt und aner-

kannt, dass dieser Sinn innerhalb unserer Institution unterschiedlich aufgefasst wird und sich über die Zeit verändert.

PERSONALquarterly: *Sie haben jetzt von Beispielen aus dem Hochschulkontext gesprochen. Ist Bottom-up-Sense-Making und -Giving im Unternehmen genauso möglich?*
Kai Hockerts: Der Sense-Making- und Sense-Giving-Prozess kann im Unternehmen genauso aussehen. Dazu muss das Top-Management realisieren, dass Top-down-Sense-Making und -Giving nur begrenzt funktioniert. Das Unternehmen muss es den Mitarbeitern ermöglichen, Sinn aus dem eigenen Umfeld zu schöpfen. Mitarbeiter müssen einen Sinn finden, warum sie als Mitarbeiter innerhalb einer Unternehmung existieren. Dieser Sinn unterscheidet sich – wie im Hochschulkontext – zwischen den einzelnen Abteilungen. An der Hochschule gibt es den Finanz- und Sprachbereich, im Unternehmen grenzen sich Sense-Making und Sense-Giving der Buchhaltung vom Personalwesen und vom Marketing ab.

Welche Konsequenzen unterschiedliche Konzeptionen von Sinn innerhalb einer Unternehmung haben können, möchte ich anhand des Beispiels eines Automobilherstellers veranschaulichen. Mitarbeiter eines Automobilherstellers werden je nach Abteilung und Tätigkeitsfeld sehr unterschiedliche Einstellungen zum Sinn des Unternehmens haben. Die Ingenieure werden sagen, dass ihr Unternehmen für herausragende Technik steht und es ihre Aufgabe ist, diese weiterzuentwickeln. Die Designer werden sagen, dass die Kunden das Auto aufgrund der Farbe, dem Gefühl des Leders oder dem „Sound“ der Türen wählen. Das Unternehmen steht für sie für herausragendes Design. Darüber hinaus wird es noch viele weitere Zielsetzungen innerhalb des Unternehmens geben, wenn man an das Controlling oder die Händler denkt.

In der Unternehmenswelt gibt es also ebenso viele Sinnperspektiven, welche zunächst als gegeben akzeptiert werden müssen. Erst dann sollte ein Weg identifiziert werden, wie diese unterschiedlichen Interpretationen koexistieren und sich gegenseitig helfen können. Natürlich müssen Kompromisse gefunden und Widersprüche angegangen werden.

PROF. DR. KAI HOCKERTS
Copenhagen Business School
Email: kho.ikl@cbs.dk

Seit 2005 ist Kai Hockerts Professor für Social Entrepreneurship an der Copenhagen Business School (CBS) in Dänemark. In seiner Funktion als Academic Director of Responsibility Management Education leitet er außerdem den hochschulweiten Prozess, der verantwortungsvolles Management in das Currikulum aller Bachelorstudiengänge der CBS verankern soll. Seine Forschungsschwerpunkte sind Social Entrepreneurship, Social Innovation und Corporate Sustainability. Kai Hockerts promovierte im Bereich Management an der Uniersity St. Gallen in der Schweiz. Vor seiner Berufung an die CBS arbeitete Kai Hockerts als Adjunct Professor an der Business School INSEAD in Frankreich. Seine Forschungsergebnisse veröffentlichte er in einschlägigen internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften wie dem Journal of Business Venturing, Journal of Entrepreneurship & Practice und dem Journal of Business Ethics.

Wie schwierig dies ist, zeigt sich zum Beispiel in Slogans wie „Vorsprung durch Technik“. Dieser zeugt von Top-down-Sense-Making. Er greift nur den Sinn der Ingenieure auf und vernachlässigt somit zentrale Perspektiven weiterer Abteilungen in der Organisation.

PERSONALquarterly: *Im Sinnfindungsprozess scheint also vor allem die Belegschaft eine wichtige Rolle zu spielen. Welche Funktion würden Sie dem Human Resource Management zusprechen?*

Kai Hockerts: Die Rolle des HR-Managements sehe ich problematisch. Das HR-Management ist häufig als zentralisierte Funktion im Unternehmen verankert. Wenn diese also den Sense-Making-Prozess anstößt, wäre die erste Reaktion der Mitarbeiter wahrscheinlich so skeptisch wie die der Studierenden zu unserem Responsibility Day an der CBS: „Sie wollen mir eine große Story verkaufen.“ Sie vertrauen dem Prozess also nicht, wenn er zentral gesteuert wird. Dies wäre für das Konzept von Bottom-up-Sense-Making fatal. Dieses lebt davon, dass Menschen sich einbringen. Dies werden sie allerdings gar nicht oder zögerlicher tun, wenn sie dem Prozess nicht vertrauen.

Das HR-Management sollte den Prozess also meiner Meinung nach nicht initiieren. Vielmehr ist es die Aufgabe des HR-Managements, den persönlichen Sense-Making- und Sense-Giving-Prozess der Mitarbeiter zu unterstützen. Wenn es zu der Frage kommt, was Mitarbeiter in ihrem Leben glücklich macht und wie sie dies im Berufs- und Privatleben umsetzen können, kann das HR-Management durchaus Strukturen schaffen, die dies erleichtern.

PERSONALquarterly: *Damit sprechen Sie das Phänomen an, dass Mitarbeiter vermehrt ihren beruflichen mit dem privaten Sinn verbinden möchten. Mitarbeitende scheinen sich immer mehr zu fragen, inwiefern ihre Tätigkeit nicht nur einen Beitrag für das Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft leistet. Im Zuge der Sinnsuche haben sich daher in den letzten Jahren sogenannte „Sozialunternehmen“ herausgebildet. Herr Hockerts, Sie beschäftigen sich als Forscher und Dozent auf internationaler Ebene mit Sozialunternehmen (engl. „social businesses“). Welche Art von Unternehmen sind Sozialunternehmen und in welcher Hinsicht unterscheiden sie sich von traditionellen Unternehmen?*

Kai Hockerts: Während traditionelle Unternehmen mit Maßnahmen wie z.B. Work-Life-Balance-Aktivitäten oder dem Einsatz von Ressourcen schonenden Produktionsmethoden ihr operatives Geschäft gesellschaftlich verträglicher gestalten wollen, durchlaufen Sozialunternehmen genau den umgekehrten Weg. Sie suchen nicht im ersten Schritt nach Gewinnmaximierung und fragen dann, wie diese gesellschaftlich sinnvoll gestaltet werden kann. Sozialunternehmen starten von vornherein mit einem ausgeprägten sozialen Sinn und machen sich zur Ausführung unternehmerische Prinzipien zunutze.

Einige Studierende, die wirtschaftliche Werkzeuge und Methoden erlernen, realisieren im Laufe ihres Studiums, dass sie dieses Wissen und ihre Fähigkeiten für einen gesellschaftlichen Zweck einbringen möchten. Daher ziehen einige die Gründung eines Sozialunternehmens der Anstellung in einem Konzern vor.

Drei Studierende, die meine Kurse besucht haben, zeigten bereits sehr früh die Motivation, ein Sozialunternehmen aufzubauen – die Geburtsstunde von Ruby Cup. In einigen Regionen in Afrika können Mädchen während ihrer Menstruation nicht die Schule besuchen. Mit Ruby Cup wollten die drei Gründer diese Situation ändern und dabei Millionäre werden. Das scheint paradox. Sie sahen allerdings ihren Sinn darin, ein sehr wichtiges gesellschaftliches Problem zu lösen und dabei erfolgreiche Geschäftsleute zu werden. An diesem Beispiel sieht man auch den Unterschied von Sozialunternehmen zu Stiftungen. Die Gründer vertraten die Meinung, dass der Markt das Problem selbstregulierend und unabhängig von Spenden lösen kann.

Immer mehr Menschen realisieren, dass Unternehmen große gesellschaftliche Probleme als Marktchance begreifen können. Zur Veranschaulichung möchte ich das Beispiel des Fairtrade-Kaffee-Labels Cafédirect nennen. Das Sozialunternehmen stellte eine neue Mitarbeiterin im Marketing mit Vorerfahrung bei L’Oréal und Bodyshop ein. In ihrer Anfangszeit bei Cafédirect bat sie darum, mit dem Team über finanzielle Zielgrößen und anvisierte Gewinne zu sprechen. Ein Mitarbeiter nahm die Marketingexpertin zur Seite und wies sie daraufhin, dass Wörter wie „Gewinn“ nicht im Unternehmensalltag erwünscht seien. Sie entgegnete: „Sagt das dem Bauern, der auf der Packung Kaffee abgedruckt ist. Er möchte mehr Kaffee verkaufen, um das Einkommen seiner Familie zu sichern. Unsere Aufgabe ist es, ihn dabei zu unterstützen. Wenn wir Worte wie Gewinn ausblenden, können wir unser Ziel einer profitablen Marke und damit die Garantie fairer Einkünfte für die Bauern nicht erreichen. 95 Prozent der Kaffeekäufer interessieren sich nicht für faire Löhne im Kaffeeanbau. Um nun diese Käufer für uns zu gewinnen, müssen wir auf das Produkt und nicht nur auf die gesellschaftlichen Missstände aufmerksam machen.“

An diesem Beispiel erkennt man eindeutig die Spannung zwischen dem gesellschaftlichen und dem ökonomischen Sense-Making als besondere Herausforderung und Chance der Sozialunternehmen.

Die Grenzen zwischen Sozialunternehmen, gemeinnützigen Organisationen und marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen sind fließend. Wenn Bill Gates mit Microsoft das Ziel verfolgt, jedem Menschen Zugang zu einem Com-

puter zu geben, hat er sozusagen auch eine gesellschaftliche Mission. Warum bezeichnen wir Microsoft also nicht als Sozialunternehmen? Ich mache dann einen Common-Sense-Test für Sozialunternehmer: Wenn nun jemand auftaucht, der eine bessere Lösung anbietet, wäre Bill Gates glücklich? Bill Gates würde sagen, dass er unzufrieden wäre, Apple an der Spitze zu sehen.

Ein Sozialunternehmer hingegen würde positiv auf Konkurrenz reagieren. Wenn der Sozialunternehmer sich das Ziel setzt, Obdachlosen eine Einkommensmöglichkeit zu schaffen, ist er zufrieden, wenn jemand anderes eine bessere Lösung findet. Das Problem ist gelöst. Der Sozialunternehmer hat sein Ziel erreicht. Dennoch muss ich anmerken, dass Sozialunternehmen ähnlichem Druck ausgeliefert sein können wie traditionelle Unternehmen, wenn sie bereits am Markt bestehen. Sobald Sozialunternehmen eine größere Belegschaft haben, muss auch diese monatlich von einem Gehalt leben können.

PERSONALquarterly: *Sozialunternehmen eröffnen also die Möglichkeit, starkes Sense-Making und -Giving durch die soziale Mission mit der eigenen beruflichen Tätigkeit zu verbinden. Denken Sie, dass Sozialunternehmen deshalb eine Gefahr für traditionelle Unternehmen im Kampf um qualifiziertes und talentiertes Personal darstellen?*

Kai Hockerts: Grundsätzlich gibt es derzeit noch so wenige Sozialunternehmen, dass es unwahrscheinlich ist, dass es zu beachtlicher Konkurrenz für große Konzerne kommt. Ich würde Sozialunternehmen eher als Chance begreifen. Erstens können bestehende Unternehmen von dem Verantwortungs- und Unternehmergeist der Bewerber profitieren, die sich mit Sozialunternehmertum im Studium oder der eigenen Gründung beschäftigt haben. Zweitens können traditionelle Unternehmen mit Blick auf das Prinzip von Sozialunternehmen neue Märkte erschließen und gleichzeitig talentiertes und gesellschaftlich motiviertes Personal anziehen. Randstad hat beispielsweise gezeigt, dass Zeitarbeit ebenfalls einen gesellschaftlichen Zweck erfüllen kann. Das Unternehmen hat einen freiwilligen Auslandsdienst eingerichtet und vermittelt nun Angestellte für drei bis sechs Monate für einen Freiwilligendienst ins Ausland. Soziale Auslandseinsätze waren in der Vergangenheit vor allem ein Betätigungsfeld für Lehrer und Krankenschwestern, die an Schulen und Krankenhäusern in Entwicklungsländern aushalfen. Heute werden beispielsweise auch Programmierer oder Manager freiwillig nach Vietnam entsandt, um ein Geschäftskonzept für einen Fischereibetrieb zu entwickeln. Dieses Modell hat deutlich zur Stärkung der Purpose Mission und damit dem gemeinsamen Sinn von Randstad beigetragen. Randstad wird damit nicht zum Sozialunternehmen, aber es hat ein gesellschaftliches Problem als Chance ergriffen.

Definition von Social Unternehmertum/ Social Entrepreneurship

„The definition of social entrepreneurship [...] is based on an understanding of entrepreneurship as put forward by Schumpeter (1962 [1934]), Stevenson and Gumpert (1985), Drucker (1986), and Shane and Venkataraman (2000). Entrepreneurship is thus concerned with [...] the discovery and profitable exploitation of business opportunities by generating market disequilibria. These allow the generation of entrepreneurial rents. However, as Schumpeter (1962 [1934]) points out entrepreneurial profits are only temporary. Once an entrepreneurial venture has been successful, other market players are likely to follow the example, thereby competing away the entrepreneurial profit. At this point most entrepreneurial enterprises become merely „optimizing firms" (Schumpeter, 1962 [1934]: 133), unless they can identify a new entrepreneurial opportunity and exploit it. Within this view it is the entrepreneurial opportunity (its identification, selection, and implementation) that is at the heart of entrepreneurship research.

[I] accordingly [understand] social entrepreneurship as the discovery of opportunities to generate social impact and the identification of a mechanism to do so in a financially sustainable way. Typically, social ventures will actually not extract the entrepreneurial rents they obtain but instead reinvest them so create even more social impact. However, as their activities are observed by market and non-market players their idea will be emulated. The consequence is two types of transformation processes. On the one hand non-market players (i.e. charities, NGOs, governments) are likely to emulate behavior of the social venture aiming to improve their social impact. On the other hand for-profit firms will attempt to capture part of the economic rent created by the social venture. In adopting certain practices of the social venture both market and non-market players propagate the innovation and increase the social impact generated. From this results the following definition [...]: Social entrepreneurship generates market and non-market disequilibria through the discovery of opportunities to generate social impact."

Hockerts, Kai (2010): Social Entrepreneurship between Market and Mission. International Review of Entrepreneurship, 8(2): 177-198.

Zitierte Referenzen:

Drucker, P. F. (1986): Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Business.

Schumpeter, J. A. (1962 [1934]): The Theory of Economic Development. New York: Oxford University Press.

Shane, S./Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Academy of Management Review, 25(1): 217-227.

Stevenson, H. H./Gumpert, D. E. (1985): The Heart of Entrepreneurship. Harvard Business Review, 63(2): 85-95.

Sozialunternehmen: Herausforderungen und Implikationen für das Personalmanagement

Von **Dr. Ingo Ballschmieter** (Mitglied des National Advisory Boards der G8-initiierten Social Impact Investing Taskforce)

Ein Blick auf das Geschäftsmodell der Auticon GmbH führt zu dem Eindruck, man betrachte zwei verschiedene Organisationen: ein Wirtschaftsunternehmen und eine gemeinnützige Einrichtung. Das Berliner Unternehmen führt Softwaretests für namhafte Kunden durch und beschäftigt hierzu circa 100 Mitarbeiter (Stand: 2016). Die Besonderheit liegt darin, dass Auticon dabei im Software-Testing vornehmlich Asperger-Autisten beschäftigt, die aufgrund ihrer Entwicklungsstörung oft große Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben; dennoch verfügen sie häufig über überdurchschnittliche Fähigkeiten in Bezug auf Aufmerksamkeit und Gedächtnisleistung. Durch die Beschäftigung bei Auticon haben sie die Chance, aktiv am Berufsleben teilzunehmen. Ähnlich interessant gestaltet sich das Betätigungsfeld der „Deutschland rundet auf Gemeinnützige Stiftungs-GmbH". Durch deren landesweite Spendenaktion erhalten Kunden die Möglichkeit, bei teilnehmenden Handelspartnern ihren Einkaufsbeitrag auf den nächsten 10-Cent-Betrag aufzurunden und die Differenz zugunsten sozialer Projekte zu spenden. Damit die gespendete Summe vollständig in soziale Zwecke fließen kann, arbeitet das Team am Sitz des Unternehmens in Berlin nicht nur an der Umsetzung des gemeinnützigen Zwecks, sondern auch an der Wirtschaftlichkeit der Tochtergesellschaft (Deutschland rundet auf Partner GmbH), die die operativen Geschäfte der Initiative führt.

Diese beiden Beispiele zeigen: Sozialunternehmen können sowohl einen sozialen Zweck als auch erwerbswirtschaftliche Zielsetzungen verfolgen. Sie führen zwei bislang separat betrachtete Geschäftsmodelle zusammen und sind damit quasi-hybride Organisationen aus gemeinnützigen Einrichtungen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Zudem sind sie in unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen oder sozialen (inkl. ökologischen) Bereichen aktiv und können dabei sowohl erwerbswirtschaftlich (z.B. GmbH) als auch gemeinnützig (z.B. Stiftung oder gGmbH) am Markt agieren, teilweise sogar als hybrides Konstrukt aus beiden Sektoren.

Sozialunternehmen entstehen vermehrt, weil Menschen sich nicht ausschließlich nach ökonomischen oder ausschließlich sozialen Zielen richten, sondern häufig beide Richtungen verfolgen. Die neoklassische Sichtweise, nach der Menschen als Homo oeconomicus versuchen, alleinig ihren wirtschaftlichen Nutzen zu maximieren, ist spätestens nach der Finanz- und Wirtschaftskrise ins Wanken geraten. Sozialunternehmen geben Unternehmern die Möglichkeit, soziale Wirkung zu erzielen und gleichzeitig die Vorteile der Marktwirtschaft zu nutzen. In dieser Weise erhalten Menschen die Möglichkeit, ihre Arbeitskraft einem Unternehmen zur Verfügung zu stellen und dennoch eine soziale Mission zu verfolgen (vgl. Battilana et al., 2011; Porter/Kramer, 2011; Colander, 2012).

Je mehr Sozialunternehmen sich gründen, desto mehr Menschen sind deutschlandweit in diesem Sektor tätig. Allerdings ist kaum bekannt, welche neuen Herausforderungen sich in Sozialunternehmen für das Personalmanagement ergeben. Das Ziel dieses Beitrags besteht daher darin, die Idee des Sozialunternehmertums vorzustellen und anschließend relevante Implikationen für das Personalmanagement in Sozialunternehmen aufzuzeigen.

Was sind Sozialunternehmen?

Trotz allen Wohlstands und einer starken Sozialwirtschaft steht Deutschland vor sozialen und ökologischen Herausforderungen, zu deren Bewältigung innovative Lösungs- und Finanzierungsansätze erforderlich sind und werden. Ob Migration, Kinderbetreuung, Pflege, Umwelt oder Arbeitsmarktintegration – die Bandbreite ist groß. Dem zunehmend populären Konzept der sogenannten Sozialunternehmen wird zugetraut, einen wichtigen Beitrag bei der Lösung dieser Herausforderungen zu leisten. Sie sind insbesondere dort aktiv, wo sie Lücken im Sozialsystem bzw. Raum für soziale und ökologische Innovationen vermuten. Zwei wesentliche Charakteristika zeichnen Sozialunternehmen dabei aus: das Commitment zu einem selbstgesetzten sozialen Zweck und die Nutzung unternehmerischer Prinzipien (z.B. Sabeti, 2011). Durch das Entwickeln von Lösungen zur Vermeidung bzw. Bewältigung von ökologischen oder sozialen Problemen wollen sie eine positive Wirkung auf die Gesellschaft erzielen. Hierzu nutzen Sozialunternehmen betriebs- und marktwirtschaftliche Mechanismen und erzielen zumindest einen signifikanten Anteil ihrer Einnahmen nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und nicht durch Zuwendung oder Spenden. Der soziale Zweck ist

ABSTRACT

Forschungsfrage: Sozialunternehmertum entwickelt sich zu einem bedeutenden Trend des Gründer- und Unternehmertums. Es ist bislang unklar, welche neuen Herausforderungen und Implikationen sich hierbei für das Personalmanagement ergeben.
Methodik: vergleichende Literaturanalyse
Praktische Implikationen: Das Personalmanagement in Sozialunternehmen (For- oder Non-Profit) aber auch in traditionellen Wirtschaftsunternehmen sieht sich in Fragen der Unternehmenskultur, Ausbildung und des Arbeitgebermarketings neuen Herausforderungen gegenüber.

dauerhaft dominant und wird auch im Rahmen der Stakeholderbeziehungen, z.B. gegenüber Eigentümern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder der Öffentlichkeit, vertreten. Erzielte Gewinne werden dementsprechend zumindest zu einem erheblichen Anteil in die Verwirklichung des sozialen Zwecks investiert (Bertelsmann Stiftung, 2014).

Im Rahmen der Tätigkeit der von den G8 initiierten Social Impact Investing Taskforce hat das dazugehörige deutsche Beratergremium (National Advisory Board) eine Einschätzung des Sektors der deutschen Sozialunternehmen vorgenommen (Bertelsmann Stiftung, 2014). Hiernach weisen diese in der Breite Unterschiede in Bezug auf Zielsetzungen, Wirtschaftsformen, Rechtsformen und Finanzierungsarten auf. Da eine rechtliche Verankerung des Prinzips in Deutschland fehlt, handelt es sich zum derzeitigen Zeitpunkt um ein Selbstverständnis, dessen Ausprägung beim Unternehmen selbst liegt. Hierzu gehört, dass Sozialunternehmen bereits zum Zeitpunkt ihrer Gründung eine Entscheidung über zentrale Aspekte ihres Geschäftsmodells und ggf. sogar ihrer Wettbewerbsfähigkeit treffen.

- Wird etwa eine For-Profit-Rechtsform gewählt (z.B. die erwerbswirtschaftliche GmbH), so stehen dem Unternehmen sämtliche marktwirtschaftliche Mechanismen und Finanzierungsformen zur Verfügung (z.B. die Aufnahme von Risikokapital sowie Gewinnausschüttungen an Investoren); allerdings lässt sich die soziale Zielsetzung bei erwerbswirtschaftlich aufgestellten Sozialunternehmen insbesondere durch die externen Anspruchsgruppen zunächst nicht unmittelbar erkennen.
- Wird dagegen eine Non-Profit-Rechtsform gewählt (z.B. die gemeinnützige gGmbH), so ist die soziale Zielsetzung bereits rechtlich (etwa im Rahmen der deutschen Abgabenordnung) verankert, wodurch sich das Sozialunternehmen neben den in gewissem Rahmen erzielbaren wirtschaftlichen Erträgen (sog. Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb) insbesondere auch durch gemeinnützige Einnahmen (z.B. Spenden) kapitalisieren kann und von Steuererleichterungen profitiert; die marktwirtschaftlichen Möglichkeiten sind hingegen durch Limitierungen wie die Gewinnausschüttungs- und Verlustverbote im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb sowie das Prinzip der zeitnahen Mittelverwendung begrenzt.

Um sämtliche Vorteile sowohl des marktwirtschaftlichen Handelns (z.B. hinsichtlich Wachstum, Skalierung und Wettbewerbsfähigkeit) sowie des gemeinnützigen Sektors (z.B. hinsichtlich der sozialen Zielerreichung) nutzen zu können, entstehen in Deutschland vermehrt hybride Organisationsmodelle aus For- und Non-Profit-Gesellschaften.

Allgemeine personalrelevante Herausforderungen in Sozialunternehmen

Wie bereits dargestellt, haben Sozialunternehmen unabhängig von ihrer For- oder Non-Profit-Ausrichtung sowohl das Verfolgen einer sozialen Zielsetzung als auch die Nutzung unternehmerischer Prinzipien gemeinsam. Wenn jedoch sowohl soziale als auch ökonomische Zielsetzungen verfolgt werden, erhöht sich die Komplexität der Governance von Sozialunternehmen im Vergleich zu herkömmlichen Geschäftsmodellen bzw. Organisationsformen deutlich. Es reicht nicht mehr aus, kontinuierlich gute Zahlen zu präsentieren oder erhaltene Spenden und Zuwendungen möglichst effektiv im Rahmen gemeinnütziger oder mildtätiger Projekte umzusetzen. Ein Sozialunternehmen muss beide Aufgaben und Zielsetzungen parallel verfolgen, wenn es sein Selbstverständnis auch glaubhaft und nachvollziehbar umsetzen möchte.

Durch die Dualität der Prämissen steigen auch die Anforderungen an Führungskräfte in Sozialunternehmen. Hierzu gehört, dass sie je nach wirtschaftlicher Aufstellung und sozialer thematischer Ausrichtung des Unternehmens über Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen müssen, die sowohl der ökonomischen als auch der sozialen Aufgabenstellung gerecht werden. Insbesondere die Unternehmensführung trägt dabei für beide Aufgaben- bzw. Zielbereiche die strategische und operative Verantwortung, wozu in einzelnen Situationen auch das Management von Zielkonflikten gehören kann. Die Leistung der Führungskräfte bemisst sich dabei auch zunehmend anhand von Zielvorgaben und Kennzahlen sowohl im ökonomischen als auch im sozialen Bereich.

Hinzu kommt, dass die beiden Aspekte der sozialen Zielsetzung und der Nutzung unternehmerischer Prinzipien historisch gesehen in unterschiedlichen Organisations- und Geschäftsmodellen ausgeübt wurden (gemeinnützige Orga-

nisationen versus erwerbswirtschaftliche Unternehmen). Dadurch kann sich sich die Belegschaft von Sozialunternehmen durch Ausbildungshintergründe, Berufserfahrungen und Kompetenzen auszeichnen, die zuvor seltener aufeinandertrafen. Mitarbeiter mit sozialen Ausbildungs- bzw. Studiengängen sowie beruflichen Stationen in der Entwicklungsarbeit und betriebswirtschaftlich ausgebildete ehemalige Unternehmensberater und Führungskräfte können in Sozialunternehmen aufeinandertreffen. Hieraus können sehr unterschiedliche Sicht- und Handlungsweisen resultieren, die sowohl positive Effekte im Sinne einer Ergänzung von Kompetenzen als auch potenzielle kulturelle Konflikte (Clash of Cultures) bergen können. Eine große Herausforderung für die Führung von Sozialunternehmen besteht demnach darin, eine Kollaborations- und Unternehmenskultur zu schaffen, in der sich Mitarbeiter mit deutlich unterschiedlichen Hintergründen gemeinsam und effektiv für eine duale Zielsetzung engagieren können. Zukünftig werden Sozialunternehmen selbst Mitarbeiter ausbilden, die dann von Anfang an sowohl ökonomische als auch soziale Sichtweisen und Kompetenzen erlernen (vgl. Battilana et al., 2012).

Besondere Herausforderungen in For-Profit-Sozialunternehmen

Darüber hinaus bestehen besondere personalrelevante Herausforderungen für For-Profit-Sozialunternehmen. Hierzu gehört die Verankerung und Aufrechterhaltung der sozialen Mission, zu der sich erwerbswirtschaftlich konstituierte Unternehmen freiwillig verpflichten (vgl. z.B. die Beschäftigung von Autisten bei der Auticon GmbH). Zwar besteht wie erwähnt noch kein gesetzlicher Rahmen für Sozialunternehmen, eine verbindliche Formulierung der sozialen Mission im Rahmen von Gesellschaftsvertrag oder Geschäftsordnung sowie in Vertragsverhältnissen zu Investoren, Kunden, Geschäftspartnern oder anderen Anspruchsgruppen ist jedoch möglich (sog. Mission Lock; vgl. Bertelsmann Stiftung, 2014, sowie Sabeti, 2011).

Die eigentliche Motivation für For-Profit-Unternehmen, eine soziale Mission zu verfolgen, geht dabei häufig von einzelnen Personen aus, z.B. vom Gründer. Insbesondere in der Start-up-Phase kann die persönliche Überzeugung dieser Person einen direkten und signifikanten Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter zur sozialen Mission haben. Je größer das Unternehmen wird, desto weniger kraftvoll kann der Einfluss der Person auf neue Mitarbeiter aber auch werden (Battilana et al., 2012). Hinzu kommt die Möglichkeit eines sogenannten Mission Drifts. Dieser kann bei For-Profit-Unternehmen dann ausgelöst werden, wenn sich die Prioritäten des Unternehmens, z.B. der Führung oder der Investoren, signifikant in die ökonomische oder die soziale Richtung verändern (Bertelsmann Stiftung, 2014). Im ersten Fall könnte aus einer Fokussierung auf die Profiterzielung eine starke Vernachlässigung der sozialen Zielerreichung folgen, wodurch die Wahrnehmung und Glaubwürdigkeit der Organisation als Sozialunternehmen beeinträchtigt werden könnten. Eine zu starke Fokussierung der sozialen Zielsetzung hingegen könnte zulasten der Wirtschaftlichkeit der Organisation gehen, bis hin zur Gefährdung der Existenzfähigkeit.

Um die Mission sowie die Motivation der Mitarbeiter dafür dauerhaft aufrechtzuerhalten und soziale und ökonomische Zielsetzungen zu harmonisieren, ist es daher besonders wichtig, dass Sozialunternehmen von Anfang an neben der ökonomischen auch ihre soziale Mission und die damit verbundenen Wertvorstellungen strategisch formulieren und organisatorisch verankern, z.B. im Rahmen von Stellen- und Rollenbeschreibungen, der Leistungsmessung oder von Anreizsystemen, und im Folgenden kontinuierlich und sehr transparent kommunizieren und operativ anwenden (vgl. Sabeti, 2011).

Besondere Herausforderungen in Non-Profit-Sozialunternehmen

Zahlreiche Sozialunternehmen gründen sich in Deutschland als gemeinnützige Organisationen (insbesondere in der stark wachsenden Rechtsform der gGmbH; vgl. Jansen et al., 2013). Auch wenn ihnen durch ihre Gemeinnützigkeit eine erweiterte Palette an Einnahmequellen (z.B. Spenden) zur Verfügung steht, stehen sie von Anfang an vor der Herausforderung, wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle aufzubauen. Gründe hierfür können in der Planungsunsicherheit philanthropischer Zuwendungen, der großen Konkurrenzsituation in diesem Segment sowie der von Gebern zunehmend erwarteten Transparenz hinsichtlich Effizienz und Effektivität der für den sozialen Zweck eingesetzten Mittel liegen. Hinzu können ein niedriges Zinsniveau sowie ein erhöhter Druck öffentlicher Auftraggeber kommen, die zunehmend marktbasierte Ansätze bei der Umsetzung ausgeschriebener Aufträge erwarten (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2014, sowie Sabeti, 2011).

Es ist daher zu vermuten, dass sich auch etablierte gemeinnützige Gesellschaften zukünftig vermehrt als soziale Unternehmen aufstellen werden. Da die Anwendung betriebswirtschaftlicher Prinzipien (Input-Output-Relationen, Budgetierung, Profitabilität etc.) jedoch wie beschrieben ggf. nicht in der gesamten Belegschaft erlernt wurde oder bislang fester Part des Tagesgeschäfts war, kann eine derartige Transformation eine kulturelle Herausforderung für gemeinnützige Organisationen darstellen. In diesem Fall erhalten Change Management sowie eine den erforderlichen Fähigkeiten entsprechende Personalentwicklung erhöhte Relevanz.

Wie bereits erwähnt, sind die marktwirtschaftlichen Möglichkeiten von gemeinnützigen Organisationen dennoch begrenzt. Der gemeinnützige Part des Geschäftsmodells ist immer dominant, die Erzielung gewerblicher Einnahmen darf infolge des gemeinnützigkeitsrechtlichen Ausschließlichkeitsgebots (§ 56

AO) nur der Verwirklichung der festgelegten gemeinnützigen Ziele dienen. Hinzu kommt, dass Spender oder Gütesiegel-Organisationen häufig eine größtmögliche Mittelverwendung für den sozialen Zweck und einen geringstmöglichen Overhead erwarten. Daraus kann für die Mitarbeiter eine im Vergleich zu For-Profit-Unternehmen geringere monetäre Vergütung resultieren (vgl. Colander, 2012). Hinzu kommt das Gewinnausschüttungsverbot für Non-Profit-Organisationen, wodurch eine Vergütung über gewinnwirksame Gesellschaftsanteile, die insbesondere in der Gründungsphase von Sozialunternehmen eine Alternative zum Gehalt darstellen könnte, nicht darstellbar ist.

Insbesondere für junge Menschen, die nach Ausbildung oder Studium eine Anstellung im sozialen Bereich anstreben oder zu einem frühen Zeitpunkt ihrer Karriere einen Wechsel aus der Wirtschaft in eine Organisation mit sozialer Zielsetzung intendieren, stellen For-Profit-Sozialunternehmen eine Option dar, die zusätzlich zu einer sozialen „Vergütung" auch einen erhöhten materiellen Lebensstandard in Aussicht stellen kann. Hieraus könnte sich für Non-Profit-Sozialunternehmen eine besondere Relevanz ergeben, ihre Attraktivität als Arbeitgeber durch ein entsprechendes Marketing in den Vordergrund zu stellen.

Schlussfolgerungen für das Personalmanagement

Auf das Personalmanagement in Sozialunternehmen kommen neue Herausforderungen zu. Für Sozialunternehmen allgemein zeichnet sich ab, dass insbesondere die Dualität der Prämissen aus ökonomischen und sozialen Zielsetzungen zu einer erhöhten Komplexität der Governance führt, wodurch die Anforderungen an Führungskräfte hinsichtlich dualer Kompetenzen, gestiegener strategischer und operativer Verantwor-

Abb. 1: For-Profit- und Non-Profit-Rechtsformen: die zwei Welten des Sozialunternehmertums in Deutschland

For-Profit-Sozialunternehmen	Non-Profit-Sozialunternehmen
Beschreibung Rechtsformen: GmbH, UG, AG (etc.) Kommerzielle Unternehmen	**Beschreibung** Rechtsformen: gGmbH, gUG, gAG, e.V., Stiftung (etc.) Gemeinnütziger, mildtätiger oder religiöser Zweck Satzung und Geschäftsführung nach § 52 AO
Vorteile + Möglichkeiten des freien Marktes + flexible Finanzierungsmöglichkeiten	**Vorteile** + Teilw. Befreiung von Umsatz-, Ertrags-, Körperschaftssteuer + Ausstellung von Zuwendungsbescheiden + Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb bis 35.000 Euro st.-frei + Stärker diversifiziertes Einnahmenmodell + Soziale Zielsetzung rechtlich verankert
Limitierungen – Identifikation als Sozialunternehmen über Rechtsform nicht möglich (müssen Kunden, Shareholder etc. überzeugen) – Keine steuerlichen Anreize – Non-Profit-Finanzierer/Kunden kaum nutzbar – Möglicher Mission Drift in Richtung Profitorientierung (da Verfolgung des sozialen Zwecks rechtlich nicht vorgeschrieben ist)	**Limitierungen** – Profitgenerierung nie primärer/gleichrangiger Zweck – Internationale Aktivitäten rechtlich deutlich limitiert – Ausschüttungsverbot an Investoren – Vage Linie zwischen Zweckbetrieb und WGB – Verlustverbot im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb – Prinzip der zeitnahen Mittelverwendung – Exitstrategien (M&A etc.) extrem limitiert – Risiko des Verlusts der Gemeinnützigkeit

► Wahl der Rechtsform kann Richtungsentscheidung für Wachstum und Skalierung sein
► Kein rechtlicher Rahmen zur Anerkennung von Sozialunternehmen
► Komplexe hybride Strukturen zur Sicherstellung von Wettbewerbsfähigkeit und Skalierung

Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2014

tung, Leistungsbemessung sowie der Fähigkeit, Zielkonflikte zu managen, steigen. Zudem gilt es, die häufig unterschiedlichen beruflichen Hintergründe in der Belegschaft zu harmonisieren (d.h. auch einen Clash of Cultures zu vermeiden) und effektiv auf die Unternehmensziele auszurichten.

For-Profit-Sozialunternehmen werden zudem sicherstellen müssen, dass ihre soziale Mission im Unternehmen verankert und auch von späteren Mitarbeitergenerationen umgesetzt wird; hierbei gilt es insbesondere, einen Mission Drift zu verhindern, der die Glaubwürdigkeit als Sozialunternehmen infrage stellen kann.

Non-Profit-Sozialunternehmen agieren mit limitierten marktwirtschaftlichen Möglichkeiten, wodurch ggf. materielle Anreize (wie z.B. das Gehalt oder Boni) geringer ausfallen und durch Arbeitgebermarketing gegenüber der Arbeitnehmerzielgruppe kompensiert werden müssen.

Sozialunternehmertum ist jedoch eine verhältnismäßig neue Ausprägung des Unternehmertums, zu der eine breite wissenschaftliche Auseinandersetzung insbesondere im deutschsprachigen Raum bislang fehlt. Aus diesem Grund sind weitere wissenschaftliche Studien erforderlich, um die hier dargestellten Herausforderungen für das Personalmanagement detaillierter zu prüfen und ggf. zu ergänzen. Aus demselben Grund können auch die aufgezeigten Praxisimplikationen nur eingeschränkt generalisiert werden.

Insgesamt zeigt sich, dass das Interesse an Sozialunternehmertum trotz großer personalrelevanter und rechtlicher Herausforderungen bislang nicht zu stoppen ist. Da jedoch nicht nur in Sozialunternehmen Menschen tätig sind, die daran interessiert sind, sowohl ökonomische als auch soziale Zielsetzungen zu verfolgen, ist es sogar denkbar, dass sich Aspekte des Sozialunternehmertums vermehrt auch auf bestehende gewerbliche oder gemeinnützige Organisationen übertragen. Zum einen könnten Wirtschaftsunternehmen zunehmend soziale Zielsetzungen in Betracht ziehen, die stärker ins Kerngeschäft integriert würden als CSR-Programme. Zum anderen könnte die weitere Ökonomisierung des Dritten Sektors zu einer Intensivierung wirtschaftlichen Handelns gemeinnütziger Organisationen für eine größere Unabhängigkeit von der herkömmlichen Spendenfinanzierung führen (vgl. Battilana et al., 2012). Durch diese zunehmend integrierten Modelle können die hier aufgezeigten Herausforderungen und Implikationen nicht nur für Personalmanager in Sozialunternehmen, sondern auch in traditionellen Organisationsmodellen vermehrt an Relevanz gewinnen.

DR. INGO BALLSCHMIETER
Mitglied des National Advisory Boards der G8-initiierten Social Impact Investing Taskforce
E-Mail: ingo.ballschmieter@ballschmieter.com
http://www.socialimpactinvestment.org/

SUMMARY

Research question: Social Entrepreneurship emerges as a major trend in entrepreneurship. New challenges and implications for human resources management arising from the social entrepreneurial movement remain unclear.
Methodology: comparative literature review
Practical implications: Human resource management of social enterprises (for- or non-profit) as well as traditional commercial enterprises are confronted with new challenges regarding organizational culture, vocational education and employer branding.

LITERATURVERZEICHNIS

Battilana, J./Lee, M./Walker, J./Dorsey, C. (2012): In Search of The Hybrid Ideal. In: Stanford Social Innovation Review, Summer 2012, S. 50-55.

Bertelsmann Stiftung (2014): Wirkungsorientiertes Investieren: Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. S. 26/27.

Colander, D. (2012): Solving Society's Problems from Bottom up. In: Challenge, January-February/2012, S. 1-17.

Jansen, S./Heinze, R./Beckman, M. (2013): Sozialunternehmen in Deutschland – Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen. Springer VS, 2013.

Porter, M./Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. In: Harvard Business Review, January-February/2011, Reprint R1101C, S. 1-17.

Sabeti, H. (2011): The For-Benefit-Enterprise – a fourth sector of the economy is emerging, with the power to transform the course of capitalism. In: Harvard Business Review, November/2011, Reprint R1111F, S. 1-7.

CSR richtig managen: Außenkommunikation und Controlling gehören dazu

Von **Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger** und **Madeleine Feder, M.Sc.** (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)[1]

Die Verpflichtung und Verantwortung von Unternehmen gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern sind nicht von jeher selbstverständlich. Bis weit in die 1990er-Jahre hinein galt die Maxime von Milton Friedman, „The business of business is business" (1970, S. 17), respektive die Fokussierung auf die Anteilseigner (Shareholder) als zentrale Anspruchsgruppe verbunden mit der Vorstellung, dass Unternehmen ausschließlich auf finanzielle Ziele und eine Wertmaximierung ausgerichtet sein sollten.

Diese Überlegung trägt jedoch nur in einer neoklassischen Betrachtung, in der sämtliche Güter- und Faktormärkte tatsächlich vollkommen und vollständig sind, denn in diesem Fall kann jegliche Interaktion von Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen auf den Austausch von Geld und Gütern reduziert werden. Fallen diese einschränkenden Annahmen weg, verhindern in einer ausschließlich auf Shareholder fokussierten Sichtweise fehlende Eigentumsrechte und Transaktionskosten, dass externe Effekte zulasten Dritter aufgefangen werden.

Bereits seit den 1930er-Jahren wird daher explizit die soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen (Dodd, 1932) und damit verbunden die Orientierung an Zielen, Werten und Erwartungen der Gesellschaft insgesamt (Bowen, 1953) gefordert. Unter Corporate Social Responsibility (CSR) versteht man deshalb heute neben dem verantwortungsvollen Handeln der Unternehmen ebenfalls die Integration von insbesondere ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitszielen in den finanziellen Zielkatalog dieser Unternehmen, verbunden mit dem Primat der Umsetzung auf allen Ebenen der Unternehmenssteuerung. CSR-Aktivitäten werden vor diesem Hintergrund in die verschiedenen Planungs- und Organisationsprozesse aufgenommen und sind konsequent auch Gegenstand des internen Berichtswesens, zum Beispiel im Rahmen von Kennzahlensystemen wie der Balanced Scorecard. In diesem Kontext werden sie teilweise auch Bestandteil von Zielvereinbarungen oder sogar formalen Vergütungssystemen und rücken damit stärker als bisher auch in das Blickfeld von HR-Managern.

Darüber hinaus erwarten externe Adressaten Informationen über Maßnahmen und Ergebnisse im Bereich der Aktivitäten von Unternehmen. Während sich für die Finanzberichterstattung mit der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und anderen Rechenwerken vergleichsweise gut strukturierte Präsentationsformen für die Abbildung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage schon früh herausgebildet haben, ist die Information über CSR-Aktivitäten bis heute deutlich weniger standardisiert.

Nachhaltigkeitsbericht nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative

Eine Möglichkeit, über CSR-relevante Themen zu berichten, ist im Rahmen eines eigenständigen Nachhaltigkeitsberichts, wie beispielsweise beim Daimler-Konzern. Dort wird zum einen der traditionelle Geschäftsbericht mit Schwerpunkt auf der Finanzberichterstattung veröffentlicht, zum anderen aber auch ein getrennter Nachhaltigkeitsbericht, der im Webauftritt nicht wie andere Finanzberichte unter dem Reiter „Investoren", sondern vielmehr in einer eigenen Rubrik „Nachhaltigkeit" zu finden ist (www.daimler.com/nachhaltigkeit vs. www.daimler.com/investoren, Abruf 3.6.2016).

Für die Struktur eines solchen Nachhaltigkeitsberichts gibt es bisher keine gesetzlichen Vorgaben, allerdings haben sich inzwischen durch verschiedene Initiativen Berichtsstrukturen herausgebildet. Eine der einflussreichsten Organisationen ist die im Jahr 2002 als unabhängige Non-Profit-Organisation gegründete GRI.

Ein G4-konformer CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht enthält umfassende Informationen hinsichtlich der ökologischen, sozialen und ökonomischen Performance sowie über die Governance-Strukturen des jeweiligen Unternehmens und kann in zwei Varianten erstellt werden: In der Grundvariante wird die Kommunikation der Leistung des Unternehmens in den Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Governance gefordert. In einer erweiterten Variante muss darüber hinaus unter anderem die Nachhaltigkeitsstrategie sowie deren ethische Dimensionen publiziert werden. Zur Identifikation und Kommunikation der wesentlichen Treiber der Auswirkung der Unternehmensaktivitäten in den verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen enthalten die GRI-Richtlinien eine Vielzahl von Vorschlägen und Kennzahlen.

[1] **Danksagung:** Die Autorinnen danken der Wirtschaftsförderung Rhein-Kreis Neuss für finanzielle Unterstützung bei der Entstehung dieses Beitrags.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Warum ist eine Berichterstattung zu Corporate Social Responsibility (CSR) sinnvoll? Welche Bedeutung hat die CSR-Berichterstattung für die Außenkommunikation und das Controlling?
Methodik: Vergleichende Analyse der Fachliteratur
Praktische Implikationen: Es ist notwendig, die CSR-Berichterstattung mit den Controlling-Regelprozessen zu verzahnen. Dies sollten HR-Manager auch im Blick behalten.

Dadurch mangelt es diesen CSR-Berichten jedoch oft an der notwendigen Vergleichbarkeit. Auch die Verifizierung der Informationen, beispielsweise im Rahmen der Abschlussprüfung, wird seitens der GRI nicht zwingend gefordert und dementsprechend sehr unterschiedlich umgesetzt.

Neben den GRI-Richtlinien existiert eine Reihe weiterer konkurrierender Gestaltungsrahmen für die CSR-Berichterstattung im Rahmen von eigenständigen Berichten, die jedoch bisher keine vergleichbare Bedeutung erlangt haben.

So haben beispielsweise die OECD sowie die UN Vorschläge zu möglichen CSR-Kennzahlen und -Berichtselementen erarbeitet. Das US-amerikanische Sustainability Accounting Standards Board (SASB) erlässt als private Non-Profit-Organisation branchenspezifische Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. In Deutschland gibt es den Rat für Nachhaltige Entwicklung, der mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex einen ebenfalls freiwilligen Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung setzt.

Integrated Reporting: Verzahnung von finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung

Während ein Nachhaltigkeitsbericht nach den Richtlinien der GRI schon allein aufgrund seines Umfangs in aller Regel einen eigenständigen Bericht zusätzlich zur Jahresfinanzberichterstattung darstellt, hat sich seit einigen Jahren mit dem Integrated Reporting eine alternative Form der Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert. Diese wird insbesondere von dem im Jahr 2010 gegründeten International Integrated Reporting Council (IIRC), einem privatwirtschaftlichen Zusammenschluss von über 100 Unternehmen sowie politischen und Non-Profit-Institutionen, vertreten, das 2013 ein Rahmenkonzept zum Integrated Reporting verabschiedet hat.

Konkret geht es beim IIRC darum, die nichtfinanzielle CSR-Berichterstattung mit der Finanzberichterstattung zu verzahnen, wodurch eine ganzheitliche Abbildung der Wertschaffung erreicht werden soll, in der Einflussgrößen auf Ressourcen oder Kapitale (im Original „capitals“) berichtet werden. Diese umfassen finanzielle Mittel („financial capital“), Immobilien oder technische Anlagen („manufactured capital“), das organisationale Know-how („intellectual capital“), Fähigkeitspotenziale der Mitarbeiter („human capital“), Beziehungen zu den Stakeholdern („social and relationship capital“) sowie Umweltressourcen wie Luft, Wasser oder Biodiversität („natural capital“).

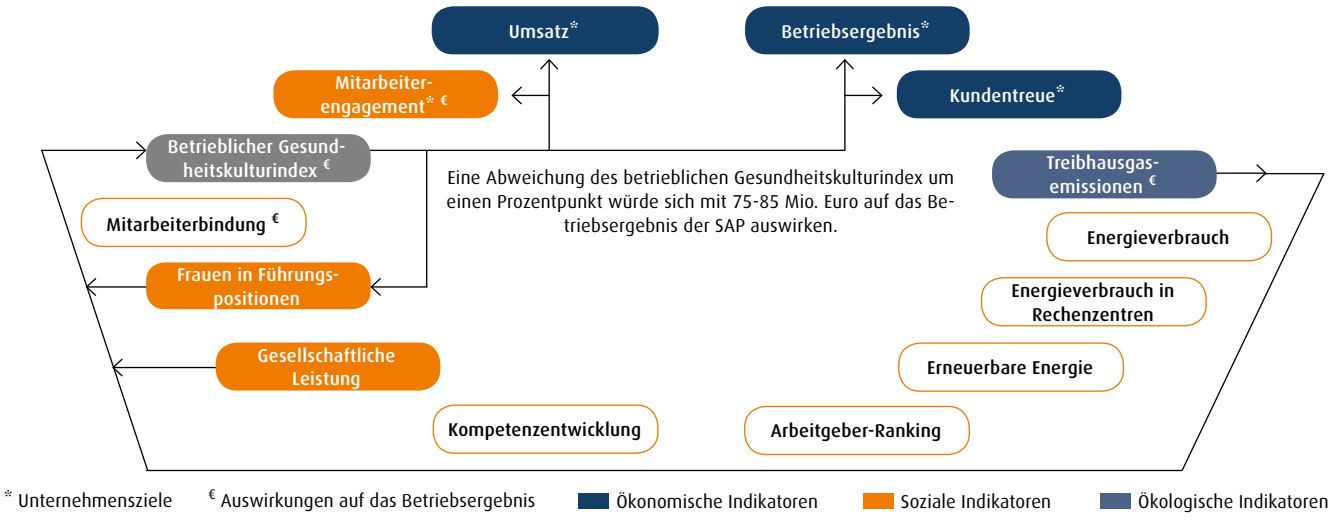
Vorreiter für ein integriertes Reporting in Deutschland ist der Software-Konzern SAP. In seiner als „integrierte Leistungsanalyse“ bezeichneten Darstellung auf der Unternehmenswebsite findet sich eine grafische Analyse der wichtigsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsdimensionen, der zwischen ihnen bestehenden Zusammenhänge und vielfach sogar eine quantitative Erläuterung der Wirkungsmechanismen (vgl. beispielhaft Abb. 1). Allerdings ist hier durchaus die Frage zu stellen, inwieweit gerade die quantitativen Informationen tatsächlich belastbar sind oder lediglich grobe Schätzungen darstellen. So sind beispielsweise Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen CSR-Leistungsdimensionen nicht berücksichtigt. Ebenso ist zu hinterfragen, ob die unterstellten Zusammenhänge tatsächlich so linear sind, wie die Darstellung vermuten lässt. Ein Nachweis, dass ein Integrated Reporting einem eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht überlegen ist, steht in jedem Fall bisher noch aus (Maniora, 2016).

Der Nachhaltigkeitsbericht als Teil des Lageberichts: Die neue Vorgabe der EU

Neben den grundsätzlich nur freiwillig zu befolgenden Regulatorien zur CSR-Berichterstattung wird es in Europa ab 2017 auch gesetzliche Vorschriften geben. Seitens der EU wird mit der EU-Richtlinie 2014/95 für große, kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern eine sogenannte nichtfinanzielle Erklärung im Lagebericht verlangt, die auf CSR-Informationen abstellt und die bis zum 6. Dezember 2016 in deutsches Recht umzusetzen ist.

Bisher liegt hierzu ein Referentenentwurf aus dem Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz vor, der über die Mindestvorgaben der EU-Richtlinie in seiner Detailliertheit weit hinausgeht. Sofern dieser Entwurf umgesetzt wird, müssen Unternehmen neben der Beschreibung des Geschäftsmodells CSR-Aspekte unter anderem zu Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, aber auch die Achtung von Menschenrechten sowie die Bekämpfung von Korruption und Bestechung berich-

Abb. 1: Darstellung im Rahmen der integrierten Leistungsanalyse des SAP-Konzerns



Quelle: http://go.sap.com/integrated-reports/2015/de/strategy/integrated-performance-analysis.html, 03.06.2016

ten (vgl. Referentenentwurf CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, 03.03.2016, § 289c HGB-nF).

Die ökonomische Logik: Ist eine CSR-Pflichtberichterstattung sinnvoll?

Eine Vielzahl gerade größerer Unternehmen berichtet bereits umfangreich freiwillig über CSR-Aktivitäten – aber eben nicht alle. Vor diesem Hintergrund sind die verschiedenen regulatorischen Initiativen wie eben die CSR-Richtlinie der EU zu sehen, die eine CSR-Berichterstattung verpflichtend macht. Die Logik dahinter entspringt grundsätzlichen kapitalmarkttheoretischen Überlegungen.

So begründen informationsökonomische Modelle eine breite Pflichtpublizität damit, dass der Kapitalmarkt generell umso besser funktioniert, je mehr inhaltliche Informationen von Unternehmen, beispielsweise im CSR-Bericht gegeben werden: Nur so können Chancen und Risiken künftiger Erfolge durch Investoren mit einer detailliert vorgegebenen Pflichtberichterstattung besser abgeschätzt werden (Barry/Brown, 1985). Das reduziert die Handelsspannen zwischen Kauf- und Verkaufspreisen und erhöht die Marktliquidität. Zudem erhalten Anleger die CSR-Informationen gebündelt in einem zusammengefassten Bericht und können sie auf diesem Wege besser verarbeiten (Easley/O'Hara, 2004). Schließlich werden durch die Bereitstellung von CSR-Informationen Analystenprognosen verbessert, sodass Investoren zielführender zukunftsgerichtete Anlageentscheidungen treffen können (Baetge et al., 2010). Dhaliwal et al. (2011) zeigen am Beispiel eines Samples US-amerikanischer Unternehmen, dass sich Firmen mit einer umfassenderen CSR-Berichterstattung günstiger am Kapitalmarkt refinanzieren können.

Eine weitere Überlegung lässt sich aus dem Capital-Asset-Pricing-Modell herleiten, das als eine Determinante für Wertpapierpreise auch die durchschnittliche Marktrisikoprämie aller am Markt gehandelten Wertpapiere unterstellt. Diese Marktrisikoprämie kann durch umfassendere Informationen einzelner Firmen reduziert werden, wenn deren zukünftige Cashflows mit denen anderer Unternehmen stochastisch zusammenhängen, was in einer globalisierten Wirtschaft in vielen Fällen unterstellt werden kann (Lambert et al., 2007). Mit anderen Worten: Von den breiteren Informationen eines Unternehmens profitieren auch alle anderen Unternehmen.

Allerdings gibt es auch starke theoretische Argumente, die dafür sprechen, bestimmte Formen der Berichterstattung – und dazu könnte auch die CSR-Berichterstattung gehören – gerade nicht verpflichtend zu machen.

So besagt die Theorie der Selbstenthüllung („unraveling"), dass Unternehmen ohnehin freiwillig den Anreiz haben, CSR-

Informationen zu berichten, wenn sie sich durch diese Informationen besser darstellen können als der Durchschnitt (Milgrom, 1981). Nimmt man an, dass in einer verbleibenden Gruppe von Unternehmen, die zunächst nicht berichten, immer einige sind, die besser als der Durchschnitt dieser verbleibenden Gruppe dastehen und damit einen Vorteil aus der CSR-Berichterstattung ziehen, dann wird der Anteil der Unternehmen, die nicht berichten, immer kleiner und wird im Zeitablauf gegen Null gehen. Dies konnte beispielsweise schon bei der Strategieberichterstattung im Lagebericht beobachtet werden, die inzwischen viele Unternehmen auf freiwilliger Basis umsetzen und die tatsächlich für die berichtenden Unternehmen zu einer günstigeren Eigenkapitalbeschaffung führt. Vergleichbare Ergebnisse zeigt auch die bisher freiwillige CSR-Berichterstattung, was dafür spricht, deren Inhalte gerade nicht, wie im vorliegenden Referentenentwurf, detailliert zu regeln. Allerdings zeigt das Beispiel auch die Grenzen des „unraveling", denn bis heute findet man solche Strategieberichte eben nicht bei allen Unternehmen. Grund hierfür sind die nicht unerheblichen Kosten zusätzlicher Berichtselemente für die Datensammlung, -analyse und -prüfung, aber auch befürchtete Wettbewerbsnachteile (Sieber et al., 2014).

Ein weiteres Argument für den Verzicht auf Pflichtpublizität liefert die Signaling-Theorie (Spence, 1974). Demnach sind weniger die konkreten Inhalte der freiwilligen Berichterstattung von Interesse, als vielmehr die Tatsache, dass ein Unternehmen überhaupt in der Lage ist, zu entsprechend niedrigen eigenen Kosten seine Berichterstattung durch komplexe freiwillige Elemente, wie einen differenzierten CSR-Bericht, zu ergänzen. Dies ist für die Investoren ein wichtiges Signal für die interne Effizienz der Managementprozesse und die nachhaltige Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Vergleich zu solchen Unternehmen, die auf diese Berichtselemente verzichten. Dies wäre auch ein alternativer Erklärungsansatz für den nach Dhaliwal et al. (2011) bereits genannten Zusammenhang zwischen umfassenderer CSR-Berichterstattung und niedrigeren Eigenkapitalkosten. Wird ein freiwilliger Bericht jedoch gesetzlich vorgeschrieben, geht als unerwünschter Nebeneffekt der Informationsgehalt dieses Signals verloren. Ganz offensichtlich folgen Regulatoren wie die EU zumindest bisher jedoch nicht dieser Überlegung, sondern scheinen dem ersten Argumentationsstrang zu folgen.

Was ist zu tun? Anpassung der internen Controlling-Regelprozesse

Vor dem Hintergrund, dass sich die CSR-Berichterstattung, im Rahmen eines eigenständigen Nachhaltigkeitsberichts oder eines Integrated Reporting, nicht nur immer weiter durchsetzt, sondern gerade für große, kapitalmarktorientierte Unternehmen zunehmend ein Pflichtelement der Jahresberichterstattung wird, sind die internen Steuerungsprozesse zu überdenken. Im Sinne eines „Management Approachs" geht es darum, die CSR-Aktivitäten strukturiert auch nach außen zu kommunizieren und dabei vor allem den Eindruck zu vermeiden, dass es sich eher um ein „Greenwashing" als tatsächlich intrinsisch motivierte Projekte für eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens handelt.

Insbesondere für das Controlling bedeutet dies, dass bereits bei der Planung von CSR-Maßnahmen die spätere Berichterstattung mitdurchdacht werden muss, sodass CSR als weitere Dimension der Controlling-Regelprozesse („House of Controlling" IGC/Weißenberger, 2006) implementiert werden muss. Dabei sind folgende Aspekte bedeutsam, die auch die Schnittstelle zum HR-Bereich berühren:

1. Die für die Unternehmenssteuerung relevanten CSR-Dimensionen müssen identifiziert und in den Zielkatalog übernommen werden. Dabei geht es nicht nur um die Festlegung grundsätzlicher Handlungsfelder, sondern auch um die Formulierung spezifischer, messbarer und mit einem konkreten Zeithorizont versehener Zielvereinbarungen.
2. In den strategischen, taktischen und operativen Planungsprozessen müssen die CSR-Ziele explizit mit einzelnen Maßnahmen hinterlegt werden. Obwohl es zwar umfassende Belege dafür gibt, dass eine nachhaltigere Unternehmensausrichtung auf ökologische und soziale Ziele langfristig kongruent mit einer überlegenen ökonomischen Performance ist (Orlitzky et al., 2003), kann es kurzfristig sehr wohl zu Konflikten zwischen den verschiedenen Zielsetzungen und daraus resultierenden Entscheidungsdilemmata kommen. Dies macht sowohl die Erstellung von Plänen als auch die Durchsprache von Maßnahmen im Planungsprozess zunächst zeit- und kostenaufwendiger.
3. Prozess- und Ergebniskennzahlen zu den CSR-Aktivitäten sind, beispielsweise über eine Balanced-Scorecard-Struktur, in das standardisierte Regelberichtswesen aufzunehmen, um Ansatzpunkte für Steuerungsmaßnahmen zu liefern und die spätere Datengrundlage für eine CSR-Berichterstattung gegenüber außenstehenden Stakeholdern zu schaffen. Dabei ist auch zu beachten, dass mit CSR-Maßnahmen vor allem zeitaufwendige, interaktive Steuerungsprozesse verbunden sind („interactive controls"), während bei einer traditionellen finanzorientierten Steuerung eine Steuerung nur bei Abweichungen von einer vorgegebenen Zielgröße („diagnostic control") erfolgt (Simons, 1994).
4. Bei der Festlegung der Datenerhebung im Bereich CSR spielt auch die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer eine Rolle, nämlich immer dann, wenn ein freiwilliger Nachhaltigkeitsbericht oder integrierter Bericht zumindest einer prüferischen Durchsicht unterliegen soll oder die CSR-Berichterstattung Teil der Pflichtberichterstattung im Lagebericht ist. Der Abschlussprüfer muss in diesem Falle beispielsweise im Rahmen von Systemprüfungen nachvoll-

ziehen können, dass die Daten so gesammelt und ausgewertet wurden, dass sie ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der CSR-Aktivitäten und -Ergebnisse wiedergeben.

5. Schließlich müssen CSR-Maßnahmen auch in das Performance-Management integriert werden. Bei leistungsabhängigen Entlohnungssystemen hat beispielsweise eine konkrete Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen im Rahmen der dahinter stehenden Zielvereinbarungen zu erfolgen. Auch dies kann – als Teil der unternehmensinternen Governance-Strukturen – zum Element der CSR-Berichterstattung werden.

PROF. DR. BARBARA E. WEISSENBERGER
Lehrstuhlinhaberin
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Accounting
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
E-Mail: barbara.weissenberger@hhu.de
www.accounting.hhu.de

MADELEINE FEDER, M.SC.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Accounting
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
E-Mail: madeleine.feder@hhu.de
www.accounting.hhu.de

LITERATURVERZEICHNIS

Baetge, Jörg/Glaum, Martin/Grothe, Alexander/Oberdörster, Tatjana (2010): Lohnt sich „gute Berichterstattung" am Kapitalmarkt? – Die Qualität der Konzernanhänge und -lageberichte deutscher Unternehmen und Gewinnschätzungen von Analysten. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 80 (Ergänzungsheft 3/2010), S. 65–105.

Barry, Christopher B./Brown, Steven J. (1985): Differential Information and Security market Equilibrium. In: Journal of Financial and Quantitative Analysis 20 (4), S. 407–422.

Bowen, Howard (1953): Social responsibilities of the businessman. New York: Harper.

Dhaliwal, Dan S./Li, Oliver Zhen/Tsang, Albert/Yang, George Yong (2011): Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting. In: The Accounting Review 86 (1), S. 59-100.

Dodd, E. Merrick (1932): For Whom are Corporate Managers Trustees. In: Harvard Law Review 45 (7), S. 1145–1163.

Easley, David/O'Hara, Maureen (2004): Information and the Cost of Capital. In: Journal of Finance 59 (4), S. 1553–1583.

Friedman, Milton (1970): The social responsibility of business is to increase its profit. In: The New York Times Magazine, 13.09.1970.

IGC/Weißenberger, Barbara E. (2006): Controller und IFRS. Konsequenzen für die Controlleraufgaben durch die Finanzberichterstattung nach IFRS. Freiburg i.Br.: Haufe.

Lambert, Richard A./Leuz, Christian/Verrecchia, Robert E. (2007): Accounting Information, Disclosure, and the Cost of Capital. In: Journal of Accounting Research 45 (2), S. 385–420.

Maniora, Janine (2016): Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis. In: Journal of Business Ethics (im Erscheinen).

Milgrom, Paul R. (1981): Good News and Bad News: Representation Theorems and Applications. In: Bell Journal of Economics 12 (2), S. 380–391.

Orlitzky, Marc/Schmidt, Frank L./Rynes, Sara L. (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. In: Organization Studies 24 (3), S. 403–441.

Sieber, Tom/Weißenberger, Barbara E./ Oberdörster, Tatjana/Baetge, Jörg (2014): Let'sTalk Strategy: The Impact of Voluntary Strategy Disclosure on the Cost of Equity Capital. In: Business Research 7 (2), S. 263–312.

Simons, Robert (1994): How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. In: Strategic Management Journal 15 (3), S. 169–189.

Spence, Michael (1974): Market Signaling. Informational Transfer in Hiring and Screening Processes. Cambridge/Ma: Harvard University Press.

SUMMARY

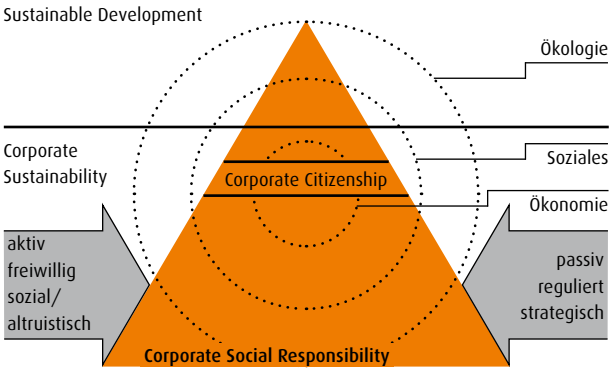
Research question: Why does Corporate Social Responsibility (CSR) reporting make sense? Which role does CSR reporting play for external communication and controlling?
Methodology: Comparative literature review
Practical implications: CSR reporting should be integrated into controlling processes. This is of relevance for HR managers, too.

Verantwortung macht Sinn: Corporate Social Responsibility

Von **Prof. Dr. René Fahr** und **Dörte Foit** (Universität Paderborn)

Die meisten Unternehmen sehen sich mit dem zunehmenden Druck konfrontiert, verantwortungsvoll zu wirtschaften – oder zumindest den Anschein zu erwecken. Dabei ist es alles andere als klar, was Verantwortung im Unternehmenskontext eigentlich bedeutet. Corporate Social Responsibility (CSR) ist nur eines von vielen Labels dieser Diskussion und sie wird längst nicht nur in den großen Unternehmen oder den Chefetagen geführt. Mitarbeiter, Lieferanten, Konsumenten, Politiker – sie alle haben eine Meinung dazu. Nicht nur unterschiedliche Interessen sind der Grund dafür, sondern fundamental unterschiedliche Perspektiven. CSR ist eben nicht nur ein wohlklingender Begriff, der sich gut auf Hochglanzbroschüren macht, sondern kann richtig unangenehm werden. Unangenehm wird CSR dann, wenn sie tief greifende Fragen aufwirft: Fragen nach Gewinnentstehung und -verwendung, nach dem Stellenwert von Mitarbeitern, nach der Verantwortung gegenüber Zulieferern und Kunden. Dieser Beitrag kann und will diese Fragen nicht abschließend beantworten. Vielmehr geht es darum, sie aufzuwerfen, für die verschiedenen Blickwinkel zu sensibilisieren und zu zeigen, worauf es in der Praxis unternehmerischer Verantwortung ankommen kann.

Abb. 1: Begriffe und Kontroversen im Kontext von CSR



Quelle: Eigene Darstellung

Begriffliche Grundlagen: Was heißt Verantwortung im Unternehmenskontext?

Bevor man sich einem speziellen Verantwortungsbegriff wie CSR zuwendet, ist es sinnvoll, sich zunächst den Verantwortungsbegriff im Allgemeinen genauer anzuschauen, denn davon lassen sich die elementaren theoretischen Perspektiven in diesem Kontext ableiten.

Es lassen sich drei Grundformen von Verantwortung unterscheiden (Heidbrink, 2011, S. 191-193): Die rechtliche Verantwortung (liability) ist durch Gesetze und Regeln begründet. Demgegenüber handelt es sich bei der Wahrnehmung ethischer Verantwortung (responsibility) um moralisch begründete Pflichterfüllung und soziale Verantwortung (accountability) ist durch Freiwilligkeit und persönliche Überzeugung gekennzeichnet. Das Verständnis von Verantwortung bewegt sich also zwischen zwei Polen: Einerseits gibt es eine Art aktive Verantwortung, die intrinsisch motiviert übernommen wird. Andererseits, im Fall von passiver Verantwortung, ist diese von außen zugerechnet und wird entsprechend weniger „aus freien Stücken“ übernommen (DesJardins, 2007). Auf Unternehmen bezogen tauchen hier bereits die ersten großen Fragezeichen auf. Kann ein Unternehmen überhaupt Verantwortungssubjekt sein oder handelt es sich um einen organisierten Zusammenschluss von Verantwortungssubjekten (Heidbrink, 2011, S. 194)? Hinzu kommt, dass im Unternehmenskontext noch eine vierte Grundform von Verantwortung betrachtet werden muss: die ökonomische Verantwortung als Verpflichtung von Unternehmen zur Erwirtschaftung von Gewinnen.

Ob und wie diese vier Verantwortungsebenen priorisiert werden können und inwiefern sie miteinander zusammenhängen, beschäftigt die (wissenschaftliche) Meinungsbildung seit Langem. Entsprechende Modelle haben sich über die Jahre von unabhängigen Säulendarstellungen über Netzwerkmodelle bis hin zu überlappenden Kreisdiagrammen entwickelt (Fahr/Foit, 2015, S. 708ff.). Im Zuge der aktuellen Nachhaltigkeitsdebat-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Was bedeutet Verantwortung für Unternehmen, welche Chancen und Herausforderungen hält sie bereit?
Methodik: vergleichende Literaturanalyse
Praktische Implikationen: Nicht für jedes Unternehmen kann und soll ein sozial fundiertes Geschäftsmodell das Ziel sein. Vielmehr geht es darum, eine CSR-Strategie zu entwickeln, die den internen und externen Rahmenbedingungen Rechnung trägt und eine Basis für langfristigen Erfolg sichert, ohne dabei die sozialen oder ökologischen Grenzen zu überschreiten.

te wird Verantwortung immer mehr als umfassender Begriff verstanden, der Unternehmen nicht nur zur langfristigen Profitmaximierung aufruft, sondern ebenso gegenüber ihrer sozialen und ökologischen Umwelt verpflichtet (Fahr/Foit 2015, S. 708ff.).

Vor diesem Hintergrund ist Unternehmenstätigkeit aus vier grundlegenden Perspektiven zu beurteilen: aus der ökonomischen, der rechtlichen, der moralischen und der sozialen Perspektive. Natürlich werfen diese Sichtweisen Spannungsfelder auf, die sich auch in begrifflichen Unstimmigkeiten widerspiegeln. Die Bezeichnungen Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Sustainability setzen zwar unterschiedliche Schwerpunkte in der Definition unternehmerischer Verantwortung, werden aber trotzdem meist synonym verwendet. Abbildung 1 ordnet den Begriff CSR entsprechend in das Themenfeld nachhaltige Entwicklung ein und hebt die wichtigsten Pole der Debatte hervor, wie sie im Folgenden ausführlicher behandelt werden.

Spannungsfelder in der CSR-Debatte: Warum CSR?

Genau genommen ist diese Kontroverse um CSR nicht (nur) begrifflicher, sondern fast schon ideologischer Natur. Dabei

Abb. 2: Blickwinkel auf CSR

Unternehmens-Fokus	CSR-Ausrichtung	Funktion von CSR	Theoretische Perspektive
Organisation	eher sozial	Gesellschaftliche Legitimation	Social Contract Theory (Donaldson/Dunfee 1999)
Stakeholder		Interessenausgleich zwischen den Anspruchsgruppen	Stakeholder Theory (Freeman 1984)
Shareholder	eher strategisch	Marktbedingung	Shareholder View on CSR (Friedman 1970) Principal-Agent-Theory (Jenson/Meckling 1976)
Ressourcen		Wettbewerbsfaktor	Signalling (Spence 1976) Competitive Advantage (Porter/Kramer 2006)

Quelle: Eigene Darstellung

geht es um die Grundfrage, ob und inwiefern Unternehmen Verantwortung tragen, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgeht. Aus ethischer Sicht fragt man danach, ob allein die Handlungsfolgen (Nutzen) als moralischer Maßstab herangezogen werden (konsequentialistische Ethik) oder ob auch die Handlung selbst bewertet wird (deontologische Ethik). Dieses ethische Spannungsfeld findet sich bei wirtschaftlichen Überlegungen wieder, wenn darüber diskutiert wird, ob unternehmerisches Handeln strategisch oder sozial ausgerichtet sein soll (u.a. Kitzmueller/Shimshak, 2012, vgl. Abb. 1 und 2).

Die klassische ökonomische Argumentation spricht Unternehmen von jeglicher Verantwortung frei, die über Profitmaximierung hinausgeht: „The social responsibility of business is to increase its profits." (Friedman, 1970). Diese **S**hareholder-orientierte Sichtweise basiert auf der Annahme, dass profitorientiertes Handeln automatisch die Gesamtwohlfahrt maximiert. Allein das Gesetz begrenzt dabei den unternehmerischen Handlungsspielraum (vgl. rechtliche Verantwortung). Die moralische sowie die philanthropische Verantwortungsdimension werden ausgeblendet. CSR spielt innerhalb dieser Perspektive nur dann eine Rolle, wenn sie eine Marktbedingung darstellt. CSR wird also nur dann eingesetzt, wenn Kunden oder Geschäftspartner sie einfordern.

Abbildung 2 zeigt noch drei weitere Perspektiven und damit einhergehende Gründe für CSR. Liegt der Fokus auf den Stakeholdern statt (wie eben erläutert) auf den Shareholdern, erweitert dies die Sichtweise um Wechselbeziehungen mit internen und externen Stakeholdern des Unternehmens. Automatisch müssen dadurch soziale Aspekte in Betracht gezogen werden. Aus dieser Perspektive heraus dient CSR als Mittel, um die Interessen von Stakeholdern zu harmonisieren.

Einen Schritt weiter geht die Social Contract Theory (Donaldson/Dunfee, 1999). Sie sieht ein Unternehmen und seine Stakeholder als durch einen impliziten sozialen Vertrag verbunden an. Verantwortliches Handeln wird so zu einer Voraussetzung für die gesellschaftliche Daseinsberechtigung von Unternehmen. Je mehr Bezug ein Unternehmen zu seinen Stakeholdern hat, desto höher sind aus diesem Blickwinkel betrachtet auch der Legitimierungsdruck und damit die Ausprägung der CSR-Aktivitäten. CSR wird somit als Grundlage wirtschaftlicher Austauschbeziehungen betrachtet.

Die vierte Perspektive rückt die Unternehmensressourcen ins Zentrum ihrer Argumentation. Competitive Advantage heißt das Schlüsselwort, das CSR strategische Relevanz gibt. Das bedeutet nichts anderes, als dass verantwortliches Verhalten als Möglichkeit verstanden wird, sich als Unternehmen vorteilhaft am Markt zu positionieren (Porter/Kramer, 2006). Dies verspricht die Erschließung neuer Geschäftsfelder und unerreichter Kundensegmente sowie die Sicherung langfristiger Profitabilität (DesJardins, 2007). CSR wird hier also als Wettbewerbsvorteil gesehen.

Abb. 3: CSR-Taxonomie

Präferenzen der Stakeholder	Präferenzen der Shareholder: Sozial	Präferenzen der Shareholder: Klassisch
Sozial	**Gemeinnützige CSR** ->Gemischte Profitwirkung	**Strategische CSR** ->Profitmaximierung
Klassisch	**Gemeinnützige CSR** ->Negative Profitwirkung	**Keine CSR** ->Profitmaximierung

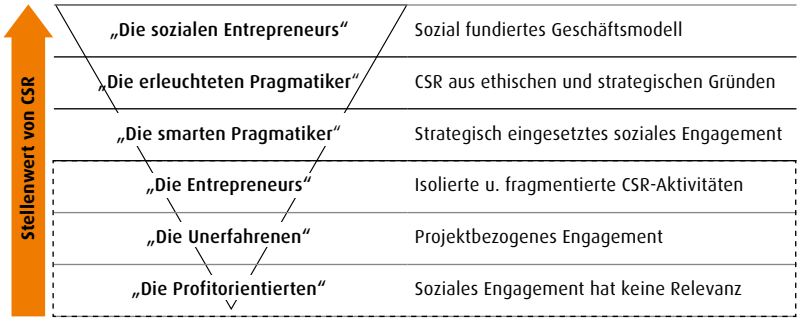
Quelle: Kitzmueller/Shimshack, 2012, S. 58

Sowohl klassisch ökonomische als auch sozial-orientierte Ansätze machen also letztlich eine Art Aufwand-Nutzen-Abwägung, die nicht nur die bereits erläuterten Verantwortungsdimensionen, sondern auch die Spannungsfelder der CSR-Debatte widerspiegelt. Kitzmueller und Shimshack (2012, S. 54ff.) entwickeln aus diesem Kontrast zwischen klassisch und sozial motivierter CSR ein Schema, das die Präferenzen (Profit maximierend und sozial) und die relevanten Verantwortungssubjekte (Stakeholder und Shareholder) gemeinsam abbildet (vgl. Abb. 3). Diese Grafik lässt einen zentralen Schluss zu: Profitmaximierung und CSR sind, auch aus ökonomischer Sicht, nicht zwangsläufig inkompatibel (Kitzmueller/Shimshack 2012, S. 52). Vielmehr können CSR-Aktivitäten sowohl extrinsisch als auch intrinsisch motiviert sein und dabei einen sinnvollen Teil der Unternehmensstrategie ausmachen, sei es um Kosten zu sparen oder idealistischen Zielen nachzukommen. Innerhalb dieser Systematik ist es also die Vereinbarkeit der Vorlieben der verschiedenen Marktakteure, die über Art und Umfang von CSR entscheidet.

Verbreitung und Profile: Welchen Stellenwert hat CSR in Unternehmen?

Globale, nationale und EU-weite Förderprogramme, wie die „Global-Compact"-Initiative der United Nations setzen sich aktiv für die Verbreitung von CSR ein. Darüber hinaus fördern NGOs, wie die Global Reporting Initiative (GRI), die Durchsetzung allgemeinverbindlicher, transparenter Standards für die CSR-Berichterstattung und stärken so die Bedeutung von CSR als Wettbewerbsfaktor. Dies erhöht den Druck auf Unternehmen, sich zu engagieren und (sozial) verantwortlich zu handeln. Bereits 2005 haben 64% der 250 weltgrößten mul-

Abb. 4: CSR-Profile



Quelle: Eigene Darstellung unter Hinzuziehung von Mandl/Door, 2007, S. 35

tinationalen Unternehmen einen CSR-Report veröffentlicht (Porter/Kramer, 2006, S. 81). Tatsächlich geht der Trend hin zu steigendem CSR-Engagement, nicht nur von „den Großen“, sondern auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen (Jenkins, 2009, S. 23). Allerdings sind solche Zahlen mit Vorsicht zu genießen, sagen sie doch kaum etwas über die Qualität der dahinter stehenden CSR-Aktivität aus. Oftmals sind die Maßnahmen unkoordiniert und „kosmetischer Natur“ (Porter/Kramer, 2006, S. 80), stammen also vielfach aus der PR-Abteilung und sind selten ein Thema des strategischen Managements.

Studien zeigen, dass personelle, temporale und monetäre Ressourcen ausschlaggebend für den Grad der Formalisierung von CSR-Aktivitäten sind (Europäische Kommission, 2007, S. 16). Dieser ist in großen Unternehmen meist ausgeprägter als im Mittelstand, da hier das Verständnis für die begriffliche und strategische Bedeutung sowie die Umsetzungsmöglichkeiten von CSR geringer sind. Gleichzeitig haben kleinere Unternehmen oft eine größere Nähe zu lokalen Stakeholdern, wodurch ihnen ihre soziale Verantwortung sehr präsent ist (Europäische Kommission 2007, S. 12). Entsprechend halten zwar weit über die Hälfte (67%) der deutschen Unternehmen CSR für ein wichtiges Thema (Europäische Kommission, 2007, S. 13), doch nur ein geringer Bruchteil dieses Engagements wird auch explizit (z.B. in Werbekampagnen) nach außen getragen (u.a. Europäische Kommission, 2007, S. 18). Daraus lässt sich ableiten, dass kleine Unternehmen eine tendenziell informelle (soziale) CSR-Orientierung zeigen, während größere Unternehmen CSR bewusster (strategischer) einsetzen und sich dadurch Vorteile in Bezug auf das Image und die Unternehmensperformance versprechen (Europäische Kommission, 2007, S. 17.). Außerdem erhöht sich der Stellenwert expliziter CSR mit der Unternehmensgröße bzw. dem Organisationsgrad und die Bedeutung impliziter CSR ist insbesondere an die Nähe zu Stakeholdern geknüpft.

Entsprechend dieser empirischen Befunde kann man ausgehend von dem jeweiligen Stellenwert von CSR verschiedene Unternehmensprofile unterscheiden (vgl. Abb. 4). Während sozial fundierte Geschäftsmodelle eher die Ausnahme sind, kann man den Großteil der deutschen Unternehmen in der unteren Hälfte der Darstellung einordnen. Wie bereits dargestellt, steigt insgesamt zwar die Bedeutung von CSR, aber von einer integrierten CSR-Strategie sind die meisten Unternehmen noch weit entfernt. Viele ziehen es vor, sich punktuell zu engagieren und in einzelne Projekte (intern oder extern) zu investieren. Kaum ein Unternehmen kann es sich mehr leisten, kein soziales Engagement zu zeigen. Zu wichtig ist CSR als Imagefaktor und als solcher wird CSR auch hauptsächlich (nur) betrachtet, wobei einige potenzielle (Wettbewerbs-)Vorteile übersehen werden.

Zur Rentabilität unternehmerischer Verantwortung: Lohnt sich CSR?

Ein Business Case, also die Abwägung der Rentabilität bzw. der potenziellen Auswirkungen einer unternehmerischen Entscheidung, ist ein Analyseinstrument, das im Kontext von CSR sehr viel Aufmerksamkeit erregt hat (Blowfield, Murray 2011, S. 153). Dabei ist es alles andere als einfach, die Konsequenzen von CSR-Aktivität zu messen, da externe und interne Effekte genauso in diese Berechnung einbezogen werden müssen wie direkte und indirekte, finanzielle und nicht finanzielle Aspekte. Durch das unterschiedliche Verständnis des CSR-Begriffs wird

die Frage nach dem Zusammenhang zwischen sozialer und unternehmerischer Performance zu einer Kontroverse. Die zentralen Diskussionspunkte beziehen sich einerseits auf die Richtung des Zusammenhangs (positiv, neutral, negativ oder synergetisch) sowie andererseits auf die Kausalität (führt soziale Performance zu unternehmerischer Performance oder umgekehrt). Damit finden sich auch in diesem Kontext die grundlegenden ideologischen Spannungsfelder unternehmerischer Verantwortung wieder. Da jede der verschiedenen Positionen ihre Aussage durch Studien stützen kann, kann man potenzielle Wettbewerbsvorteile letztlich nur im Konjunktiv formulieren: „CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed – it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage." (Porter/Kramer, 2006, S. 80).

Der Nachweis von Wettbewerbsvorteilen durch CSR hängt somit in erster Linie von der Perspektive und der Bemessungsgrundlage ab. Sobald Shareholder Value nicht die einzige Bezugsgröße bleibt, sondern Kennzahlen, wie Effizienz, Markenwert, Geschäftsrisiko und Innovation, als Zielgrößen betrachtet werden, führt dies (empirisch) zu positiven Effekten von CSR (Blowfield/Murray, 2011, S. 156ff.). Insbesondere Ökoeffizienz, z.B. durch Recycling und Emissionsreduktion, erzielt als Kostenfaktor beträchtliche Vorteile, genauso wie Transparenz und faire Arbeitsbedingungen positiv als Imagefaktor wirken können (Blowfield/Murray; 2011, S. 158). Bezogen auf den Personalbereich weisen Studien darauf hin, dass ein stärkeres Engagement für die Mitarbeiter direkten finanziellen Nutzen durch Produktivitätssteigerung sowie indirekte Vorteile durch mehr Motivation, Loyalität sowie eine bessere Position am Arbeitsmarkt erzielt (Jenkins, 2004, S. 46). Dementsprechend sollte die Ausgangsfrage umformuliert werden: Nicht ob CSR sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt ist relevant, sondern unter welchen Bedingungen.

Schlüsselfaktoren und Prinzipien: Wie funktioniert erfolgreiche CSR?

Realistisch betrachtet ist CSR für die meisten Unternehmen weniger ein philanthropisches Bedürfnis als eine strategische Entscheidung. Das heißt, sie stellen sich früher oder später die soeben aufgeworfene Frage: Von welchen (Rahmen-)Bedingungen hängt der Erfolg von CSR ab?

Einige der zentralen Aspekte stellt Abbildung 5 zusammen und macht einmal mehr deutlich, dass es angesichts der unterschiedlichen Verhältnisse in Unternehmen keinen allgemeingültigen Weg für CSR geben kann. Erfolgreiche CSR erkennt das Zusammenspiel interner und externer Rahmenbedingungen an und baut darauf auf: „To advance CSR, we must root it in a broad understanding of the interrelationship between a corporation and society while at the same time anchoring it in the strategies and activities of specific companies." (Porter/Kramer, 2006, S. 84).

Diese integrierte Sichtweise ist weniger idealistisch, als sie zunächst erscheinen mag. Erfolgreiche Unternehmen sind schlicht abhängig von einer intakten (sozialen) Umwelt und umgekehrt. Im Klartext heißt das (DesJardins, 2007; Porter/Kramer, 2006):

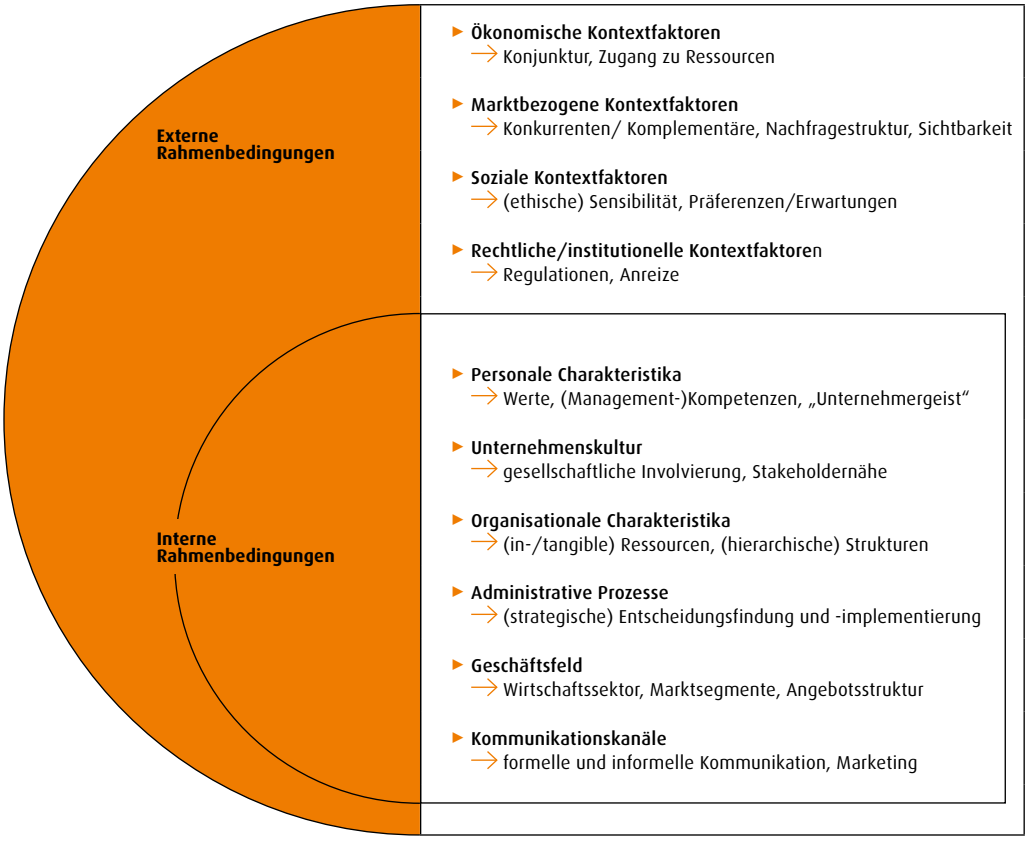
- (Weiter-)Bildung, Gesundheitsvorsorge, sichere Arbeitsbedingungen und Chancengleichheit sind die Basis einer produktiven Belegschaft.
- Langlebige, authentisch beworbene Produkte erhalten die Kunden und schonen dabei natürliche wie finanzielle Ressourcen.
- Ebenso werden mit dem verantwortungsbewussten Einsatz von Energie, Wasser und anderen Rohstoffen natürliche und monetäre Ressourcen gespart.
- Zukunftsorientierte, kompetente Führung und wertschätzende Unternehmenskultur sind wichtige Voraussetzungen für Effizienz und Innovation.
- Angemessene rechtliche Rahmenbedingungen schützen sowohl Konsumenten als auch Unternehmen vor Ausbeutung.

Letztlich ist eine gesunde Gesellschaft die Voraussetzung für die Nachfrage nach Gütern und nur eine gesunde Umwelt kann für die Ressourcen garantieren, die für deren Herstellung benötigt werden. Auf lange Sicht werden die Unternehmen erfolgreich sein, die diese Parameter in ihre Entscheidungen mit einbeziehen (DesJardins, 2007; Porter/Kramer, 2006).

Aufbauend auf diesen Überlegungen stellt Abbildung 6 Schlüsselfaktoren und -prinzipien für erfolgreiche CSR zusammen. Die mittlere Spalte zeigt übergreifende Prinzipien, die die Basis für integrierte CSR-Aktivitäten bilden und das unabhängig von dem Bereich (ökonomisch, sozial oder ökologisch), auf den sich diese beziehen. Das „A und O" einer tragfähigen CSR-Strategie ist ihre Verankerung in der Unternehmenskultur. In Verbindung mit starken Netzwerken und transparenter Kommunikation können so interne und externe Stakeholder in den CSR-Prozess mit eingebunden werden (Jenkins, 2009, S. 31). Promotoren und Intermediäre sind dabei wichtige Schnittstellen mit der Außenwelt, die es ermöglichen, von neuen (politischen und akademischen) Erkenntnissen zu profitieren sowie eventuelle konzeptionelle Unsicherheiten zu überwinden (Mandl/Dorr, 2007, S. 53).

Weitere konkrete interne und externe Faktoren verantwortungsvoller Unternehmenstätigkeit sind in Abbildung 6 nach den drei Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie (abgebildet in den Zeilen der Grafik) geordnet. In der Praxis ergänzen sich die dort dargestellten Aspekte durch Beachtung der übergreifenden Prinzipien und sind als gleichwertig anzusehen. Der Grundgedanke verantwortungsvollen (nachhaltigen) Wirtschaftens spiegelt sich darin sowohl durch die ganzheitliche Berücksichtigung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Faktoren als auch durch die Abbildung von Wechselwirkungen zwischen diesen Ebenen. Das Ganze lässt

Abb. 5: Rahmenbedingungen für CSR



Quelle: Fahr, Foit 2015, S. 713

sich zu dem Grundsatz zusammenfassen, Gewinnentstehung und -verwendung ethisch zu gestalten. Schließlich stellt die gesamte Bandbreite unternehmerischen Handelns einen Verantwortungsbereich dar – angefangen von der verantwortungsvollen Ressourcenbeschaffung und einer leistungsgerechten Bezahlung der Mitarbeiter über nachhaltige Produktionsmethoden, hochwertige ökologisch wie sozial verträgliche Produkte und Dienstleistungen bis hin zu ethischen Geldanlagen.

Fazit: Und was bedeutet das für das Personalwesen?

Die Verantwortung von und gegenüber Mitarbeitern ist ein zentraler Dreh- und Angelpunkt von CSR. Hier gilt es insbesondere zu klären, welchen Stellenwert das Wohlergehen der Mitarbeiter im Unternehmenskontext hat. Dadurch wird noch einmal deutlich, dass es sich bei CSR (als ganzheitliches Konzept verstanden) nicht (nur) um eine Frage der Gewinnverwendung handelt, sondern um eine Grundhaltung, die an den Wurzeln des Unternehmens verankert ist bzw. sein sollte. Das mag zunächst pathetisch klingen, führt man sich aber vor Augen, von welchen Bereichen der Geschäftstätigkeit Mitarbeiter betroffen sind, ist diese Argumentation nicht mehr ganz so weit hergeholt. Personalarbeit wirkt in die meisten Bereiche des Unternehmens hinein und kann sowohl Einfluss auf CSR nehmen, wie auch durch die CSR-Aktivität beeinflusst werden.

Einige wichtige Stellschrauben der Personalabteilung im Hinblick auf CSR sind:

- **(Leistungs-)gerechte Bezahlung:** Transparente, angemessene Entlohnungssysteme sind ein Zeichen von Wertschät-

Abb. 6: Schlüsselfaktoren und Prinzipien für erfolgreiche CSR

	INTERNE FAKTOREN				EXTERNE FAKTOREN	
ÖKOLOGISCH	Recycling	Wiederverwertung	Vision & Mission	Diversität	Effiziente Nutzung	Ethische Beschaffung
	Abfall		Unternehmenskultur		**Ressourcen**	
	Schadstoff- & Emissionsreduktion		Partizipation	Innovation	Nachhaltige Design- & Produktionsverfahren	
SOZIAL	Faire Bezahlung	Personalentwicklung	Partnerschaften	Promotoren & Intermediäre	Immaterielles Engagement	
	Mitarbeiter		**Vernetzung**		**Gemeinde**	
	Flexible Arbeitszeiten	Gerechtigkeit	Kooperation	Solidarität	Sponsoring	Spenden
ÖKONOMISCH	Ethisches Investment	Benchmarking	(Freiwillige) Standards	Kommunikation	Nachhaltige Produkte	Service
	Wirtschaftlichkeit		**Transparenz**		**Kunden & Lieferanten**	
	Nischen & Neue Märkte	Strategie	(Labeling & Zertifizierung)	(Reporting)	Fairness	Qualität
			ÜBERGREIFENDE PRINZIPIEN			

Quelle: Fahr/Foit, 2015, S.723

zung gegenüber den Mitarbeitern, stärken ihre Motivation, sichern ihren Lebensunterhalt und leisten einen wichtigen Beitrag zu sozialer (und globaler) Gerechtigkeit.

- **Entwicklungsmöglichkeiten:** Personalentwicklung und gerechte Aufstiegschancen sind eine wichtige Voraussetzung für den Kompetenzerwerb und -erhalt unter den Mitarbeitern, sie steigern die Produktivität und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit.
- **Sichere Arbeitsplätze:** Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Maßnahmen zur Unfallverhütung (Schulung, Schutzkleidung etc.) schützen die Mitarbeiter und verhindern zukünftige Kosten durch Fehlzeiten.
- **Gesunde Arbeitsbedingungen:** Die Vermeidung von Gefahrstoffen in der Produktion schont die Gesundheit der Mitarbeiter und spart dabei oft auch Ressourcen.
- **Work-Life-Balance:** Flexible Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf tragen erheblich zum Wohlbefinden der Mitarbeiter bei und steigern gleichzeitig ihre Motivation und Produktivität.

Viele der genannten (CSR-)Aktivitäten haben positive Wechselwirkungen mit anderen Bereichen (wie in Abb. 6 angedeutet). Arbeitsbedingungen beispielsweise, die auf Effizienz und Sicherheit ausgerichtet sind, kommen nicht nur den Mitarbeitern zugute. Auch Ressourcen werden geschont und eine Minimierung der Gefahrstoffe greift zudem zukünftiger Regulierung vor. Unternehmen können sich auf diese Weise sogenannte „First-Mover-Vorteile“ sichern, die ihnen einen zeitlichen Vorsprung am Markt verschaffen. Dasselbe gilt für Innovationen in Richtung sozial und ökologisch verantwortlicher Produktion. Ähnlich verhält es sich mit der Gestaltung mitarbeiterorientierter Arbeitsbedingungen. Sie sichern nicht nur die langfristige Verfügbarkeit der Arbeitskraft, sondern wirken sich positiv auf die Motivation und die Produktivität der Mitarbeiter aus. Auch ihre Einstellung gegenüber dem Unternehmen wird dadurch erheblich geprägt – und zwar nicht nur die der aktuellen Mitarbeiter. Das Engagement eines Unternehmens (für seine Mitarbeiter und darüber hinaus) ist ein wichtiger Imagefaktor, der es als Arbeitgeber attraktiver macht (DesJardins, 2007).

Personalarbeit ist also wichtig für CSR und umgekehrt. Aber wer ist eigentlich „das Unternehmen“? Wer sind „die Mitarbeiter“? Bei den vorangehenden Überlegungen wurde die Breite des Verantwortungsbereiches so gut wie ausgeblendet. Wen kann und soll CSR überhaupt betreffen? Was ist zum Beispiel mit den Angestellten von Zulieferern und anderen Subunternehmen? Wo endet eigentlich die Verantwortung entlang der Wertkette? Es sind diese und weitere eingangs als „unangenehm“ bezeichnete Fragen, die CSR im Personalkontext auf-

wirft. Seltene Erden sind eben nicht so ohne Weiteres durch sozial- und umweltverträgliche Rohstoffe zu ersetzen, aber allein diesen Gedanken zu denken und die daran geknüpften Fragen auszusprechen ist ein großer (erster) Schritt. Jedes Unternehmen muss letztlich für sich selbst entscheiden, welche dieser Fragen es überhaupt stellen möchte, um seine eigenen Antworten finden zu können – und zwar die, die zu seinen individuellen Rahmenbedingungen passen. Es kann nicht nur „soziale Entrepreneurs" oder „erleuchtete Pragmatiker" geben, aber eben auch nicht nur „die Profitorientierten" (vgl. Abb. 4). Wie die „CSR-Taxonomie" von Kitzmüller und Shimshack (2012) gezeigt hat, gibt es nicht nur sozial oder nur klassisch eingestellte Stakeholder. Zwischen diesen Extremen warten viele Chancen und eine reflektierte CSR-Strategie ist eine Möglichkeit, diese zu ergreifen – nicht nur, aber insbesondere im Hinblick auf die Personalarbeit.

PROF. DR. RENÉ FAHR
Professur für Betriebswirtschaftslehre insb. Corporate Governance an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Universität Paderborn
E-Mail: rene.fahr@wiwi.upb.de
https://wiwi.uni-paderborn.de/dep1/bwl-insb-corporate-governance-prof-fahr

DÖRTE FOIT
Wissenschaftliche Mitarbeiterin Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Universität Paderborn
E-Mail: doerte.foit@wiwi.upb.de
https://wiwi.uni-paderborn.de/dep1/bwl-insb-corporate-governance-prof-fahr/team/

LITERATURVERZEICHNIS

Blowfield, M./Murray, A. (2011): Corporate Responsibility, Oxford.

DesJardins, J. R. (2007): Business, ethics, and the environment: Imagining a sustainable future, London (u.a.).

Donaldson, T./Dunfee, T. W. (1999): Ties that bind, Boston.

Europäische Kommission (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung.

Fahr, R. and Foit, D. (2015): Kleine Unternehmen – kleine Verantwortung? Theorie und Praxis unternehmerischer Verantwortung im Mittelstand, S. 705-727. In: Becker, W. and Ulrich, P. (Hrsg): „BWL im Mittelstand – Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen", 1. Auflage, Stuttgart.

Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. In: The New York Times Magazine, 17.11. 2013.

Freeman, R. E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge.

Heidbrink, L. (2011): Der Verantwortungsbegriff in der Wirtschaftsethik. In: Aßländer, M. (Hrsg.) 2011, Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart.

Jenkins, H. (2004): A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. In: Journal of General Management, Vol. 29, Issue 4, S. 37-57.

Jenkins, H. (2009): A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. In: Business Ethics: A European Review, Vol. 18, Issue 1, S. 21-36.

Jensen, M.C./Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: Journal of financial economics, Vol. 3, Issue 4, S. 305-360.

Kitzmueller, M./Shimshack, J. (2012): Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. In: Journal of Economic Literature, Vol. 50, Issue 1, S. 51-84.

Mandl, I./Dorr, A. (2007): CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice Consolidated European Report.

Porter, M./Kramer, M. (2006): Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. In: Harvard Business Review, Vol. 84, Issue 12, S. 78-92

Spence, M. (1976): Competition in salaries, credentials, and signaling prerequisites for jobs. The Quarterly Journal of Economics, 51-74.

SUMMARY

Research question: What does responsibility mean for companies, which opportunities and challenges does it bring along?
Methodology: comparative literature review
Practical implications: Not every business model can and should be routed in social responsibility. The point is rather to develop a CSR strategy that takes the internal and external conditions into account and ensures long-term success without exceeding social and ecological boundaries.

Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von MINT-Fachkräften

Von **Prof. Dr. Andrea Gurtner** (Berner Fachhochschule) und **Prof. Dr. Peter Kels** (Hochschule Luzern)

Das Personalmanagement wissens- und innovationsbasierter Unternehmen steht heute vor besonderen Herausforderungen. Im Zuge des Innovationswettbewerbs und der zunehmenden informationstechnischen Durchdringung des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses steigt der Bedarf nach gut- bzw. hoch qualifizierten MINT-Fachkräften[1] (Bundesagentur für Arbeit, 2014; B,S,S, 2014; BFS, 2013). Da die geburtenstarke Kohorte der „Baby-Boomer" sukzessive aus dem Arbeitsprozess ausscheidet und insbesondere spezialisierte Ingenieure und IT-Fachkräfte schwer zu finden sind, stehen Arbeitgeber vor der Herausforderung, sich im Wettbewerb um stark umworbene Nachwuchs- und Fachkräfte erfolgreich zu positionieren. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass sich Unternehmen über die heutigen Präferenzen von MINT-Nachwuchs- und Fachkräften sowie ihrer eigenen Attraktivität als Arbeitgeber bewusst werden. In der Wirtschaftspresse, in Beraterstudien und auch populärwissenschaftlichen Studien wird seit vielen Jahren postuliert, dass die sogenannte „Generation Y" (ab 1984 geborene junge Erwachsene) die Arbeitswelt mit grundlegend neuen Erwartungen konfrontiere. Wahlweise wird die genannte Alterskohorte als opportunistisch und „egotaktisch" (Hurrelmann/Albrecht, 2014), als süchtig nach Aufmerksamkeit und Feedback und nicht an längerfristigen, wechselseitig verlässlichen Arbeitsbeziehungen orientiert beschrieben (Hauser et al., 2011). Dass sich die Arbeitswerte und -einstellungen von Generationen tatsächlich grundlegend unterscheiden, ist bis heute allerdings umstritten. Liefern manche Querschnittstudien durchaus Hinweise auf Unterschiede in den Arbeitswerten zwischen Alterskohorten (z.B. Cogin, 2012, oder Cennamo/Gardner, 2008), zeigen die Ergebnisse von Längsschnittstudien und Metaanalysen keine signifikanten Unterschiede (z.B. Costanza et al., 2012). Da sich innerhalb von Generationen insgesamt eine Vielfalt an Arbeitseinstellungen und Wertvorstellungen nachweisen lässt, die auf variierende sozioökonomische und soziokulturelle Bedingungen und Sozialisationserfahrungen oder die spezifische Arbeitsmarktsituation einer Berufsgruppe zurückgeführt werden kann, ist die Annahme einer einheitlich denkenden und handelnden Generation daher mit Skepsis zu betrachten (vgl. Kels et al., 2015).

Ganz grundsätzlich jedoch müssen sich Unternehmen in Anbetracht der demografischen Veränderungen wie auch des intensivierten Wettbewerbs um knappe Fachkräfte die Frage stellen, wie sie ihre Nachwuchs- und Fachkräftesicherung systematisch gestalten. Anstelle pauschalisierender Aussagen zur „Generation Y" benötigen sie differenzierte Erkenntnisse über die Kriterien und Präferenzen, nach denen Nachwuchs- und Fachkräfte bestimmter Fachdisziplinen und Berufsfelder ihren Arbeitgeber wählen, damit sie darauf aufbauend ihre Personalmarketing- und Gewinnungspraxis zielgruppensensibel ausrichten können. Während das Verhältnis von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage im MINT-Bereich seit vielen Jahren beobachtet wird, liegen zu den Präferenzen und Kriterien attraktiver Arbeitgeber aus Sicht von MINT-Fachkräften im deutschsprachigen Raum bis dato kaum differenzierte Erkenntnisse vor. Aufschlussreich etwa ist die MINT-Absolventenbefragung aus der Schweiz (BFS, 2013). Die Umfrage zeigt, dass „weiche Faktoren" wie z.B. ein gutes Arbeitsklima und die Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung insgesamt einen höheren Stellenwert bei der Arbeitgeberwahl genießen als „harte Faktoren" wie ein sicherer Arbeitsplatz oder ein hohes Einkommen.

Der vorliegende Beitrag setzt an dieser Stelle an. Im Rahmen einer Mixed-Methods-Studie wurden berufserfahrene Schweizer MINT-Fachkräfte der Generationen Y und X mittels qualitativer Interviews, Fokusgruppen sowie einer Onlinebefragung zu Präferenzen und Erfahrungen bezogen auf Arbeit, berufliche Entwicklung, Arbeitszufriedenheit und ihrem individuellen Arbeitsmarktverhalten befragt (vgl. Kels et al., 2015). In diesem Artikel berichten wir über die Ergebnisse einer quantitativen Online-Befragung, die in der Deutschschweiz durchgeführt wurde.[2] Diese Befragung beleuchtet, wie MINT-Fachkräfte der Generationen Y und X bei der Stellensuche vorgehen und welche inhaltlichen Kriterien und persönlichen Erfahrungen im Bewerbungsprozess für sie den Ausschlag geben, sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden im vorliegenden Artikel entlang der Frage diskutiert, inwieweit eine alterskohorten- oder zielgruppenspezifische Ausrichtung der Personalgewinnungspraxis sinnvoll ist.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Arbeitgebermerkmale werden von den am Arbeitsmarkt stark umworbenen MINT-Fachkräften[1] als besonders attraktiv wahrgenommen und motivieren diese zu einer Bewerbung?
Methodik: Breit abgestützte quantitative Online-Befragung
Praktische Implikationen: Ein zielgruppenorientierter Personalgewinnungsprozess sollte weniger auf Generationenstereotypen setzen, sondern herausfordernde Fach- und Projektaufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten, eine als positiv erlebte Führungs- und Zusammenarbeitskultur sowie individualisierte Arbeitszeitmodelle ins Zentrum stellen.

Methodik und Fragestellung

Die Befragung wurde über einen Online-Fragebogen zwischen Juli und September 2014 durchgeführt. Die MINT-Fachkräfte wurden über verschiedene Kanäle (u.a. Verbände, Unternehmen mit hohem Anteil an MINT-Fachkräften, Alumni von technischen Hochschulen) angesprochen. Der Fragebogen wurde von insgesamt 600 Personen aus einem breiten Spektrum von MINT-Berufen vollständig beantwortet. In den hier berichteten Ergebnissen werden zwei Alterskohorten berücksichtigt.[3] Je zur Hälfte stammen die verbliebenen 563 Probanden aus der Generation Y (Jahrgänge 1984-1994) bzw. der Generation X (Jahrgänge 1964-1983).

Die MINT-Fachkräfte wurden zu ihren Erfahrungen bei der Stellensuche und zu wichtigen Elementen im Bewerbungsprozess befragt. Zu jeder der drei Fragen wurden die Antwortoptionen (vgl. Abbildungen 1 bis 3) in zufälliger Reihenfolge vorgegeben, jeweils mit der Möglichkeit zu Mehrfachantworten und individuellen Ergänzungen im offenen Feld „andere“. Folgende Fragen wurden gestellt:

- Wie wurden Sie auf Ihren derzeitigen Arbeitgeber aufmerksam?
- Welche Faktoren und Informationen sind für Sie persönlich wichtig, damit Sie sich bei einem neuen Arbeitgeber bewerben?
- Welche Elemente im Bewerbungsprozess sind Ihnen besonders wichtig?

Um die Bedeutung von flexiblen Arbeitsbedingungen zu erfassen, wurden den MINT-Fachkräften in zufälliger Reihenfolge neun Optionen vorgelegt (vgl. Abbildung 4), die sie auf einer Likertskala von 1 (nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) beurteilten. Die Frage lautete:

- Wie wichtig sind Ihnen folgende Angebote flexibler Arbeitsbedingungen?

Stichprobe

Das mittlere Alter der Befragten beträgt 32 Jahre. In der jüngeren Kohorte beträgt das mittlere Alter 27 Jahre, in der älteren Kohorte 38 Jahre. Entsprechend der stark geschlechtsspezifischen Segmentation des Arbeitsmarkts in MINT-Berufen haben 77% Männer geantwortet, nur 22% der Stichprobe sind Frauen, von 9 Personen fehlt die Angabe. In der jüngeren Kohorte haben proportional deutlich mehr Frauen geantwortet. Als höchsten Berufsabschluss geben zwei Drittel der Befragten ein Hochschulstudium an. Dieser hohe Anteil steht vermutlich mit der Rekrutierung der Befragten unter anderem über Alumni-Netzwerke in Zusammenhang. In der jüngeren Kohorte verfügen 14%, in der älteren verfügen 23% über ein Meisterdiplom oder einen höheren Fachabschluss. Die restlichen Befragten verfügen zumindest über einen Berufsabschluss oder die Matura.

Mehr als ein Drittel der Befragten (41%) arbeitet im Bereich Informatik, weitere 27% im Bereich Technik (z.B. Elektro-, Maschinen-, Mikrotechnik), und 32% in anderen MINT-Bereichen (Bauwesen, Chemie und Life Sciences, exakte Wissenschaften etc.) Die Verteilung auf die verschiedenen Berufsfelder ist in beiden Kohorten ähnlich. Knapp ein Drittel der Befragten arbeitet in einem KMU mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Befragte aus der jüngeren Kohorte arbeiten häufiger in KMU (41%) als Befragte aus der älteren Kohorte (25%). Die Mehrzahl der Befragten (58%) arbeitet seit weniger als drei Jahren beim aktuellen Arbeitgeber. In der jüngeren Kohorte sind dies 74%, in der älteren Kohorte 42%.

Zum Zeitpunkt der Befragung leben 84% der MINT-Fachkräfte aus der älteren Kohorte in einer Partnerschaft, 40% nehmen Kinderbetreuungsaufgaben wahr. In der jüngeren Kohorte leben nur 57% in einer Partnerschaft, nur 6% nehmen Kinderbetreuungsaufgaben wahr. Die jüngeren MINT-Fachkräfte befinden sich somit in einer anderen Lebensphase als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen. Die große Mehrheit hat einen Beschäftigungsgrad von 100%. Nur 20% der jüngeren Kohorte und 25% der älteren hat einen Beschäftigungsgrad von 80% oder darunter.

Im Folgenden werden die Resultate für jede der Fragen dargestellt und jeweils auch aufgezeigt, ob und wie sich jüngere und ältere MINT-Fachkräfte unterscheiden.

1 MINT steht für die Berufe der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.
2 Die Ergebnisse der 34 qualitativen Interviews und 13 Fokusgruppendiskussionen mit Schweizer MINT-Fachkräften der Alterskohorten Generation Y und X werden in Kels et al. (2015) dargestellt.
3 Nicht berücksichtigt werden die Antworten von 37 Probanden, die älter als 50 Jahre und damit nicht mehr der Generation X zugehörig sind.

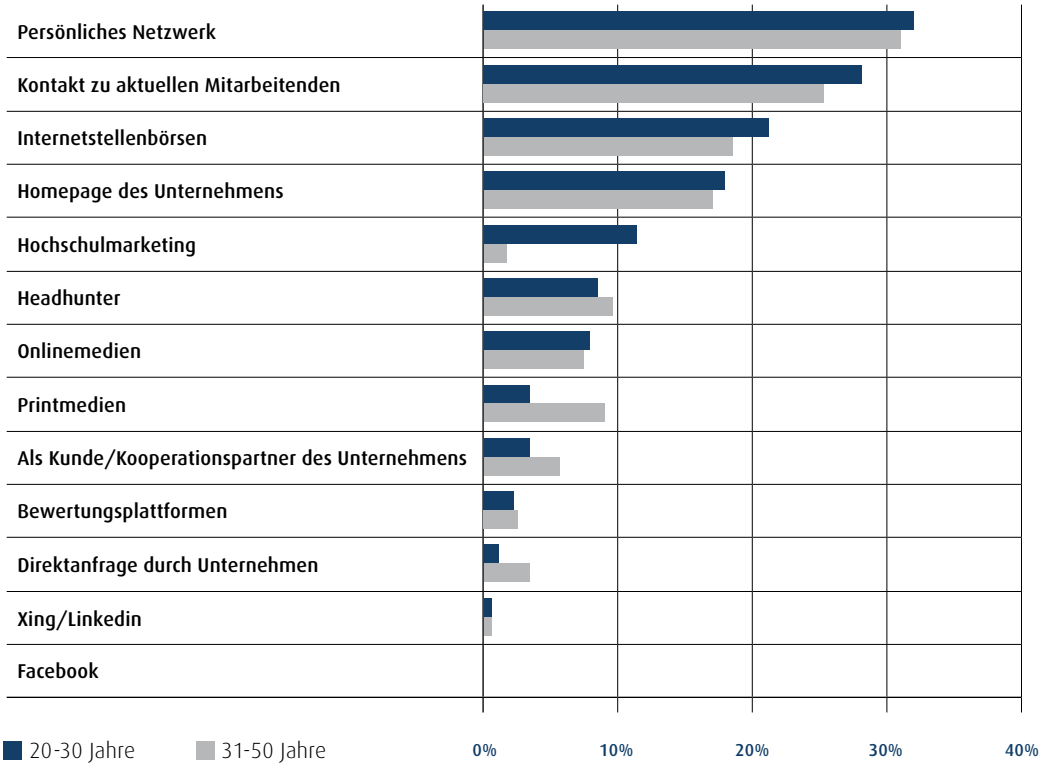
Arbeitgeberwahl und Argumente für Bewerbungsinitiative

Die MINT-Fachkräfte wurden mehrheitlich über vier Quellen auf ihren derzeitigen Arbeitgeber aufmerksam (vgl. Abb. 1). Am häufigsten genannt wurden das persönliche Netzwerk (32%) und Kontakte zu Mitarbeitenden (26%). Auch Internetstellenbörsen (20%) und die Homepage des Unternehmens (17%) werden relativ häufig genannt. Beide Kohorten haben die verschiedenen Optionen ähnlich häufig genutzt (alle Unterschiede n.s.). Eine Ausnahme ist das Hochschulmarketing, das naturgemäß häufiger von jüngeren MINT-Fachkräften genannt wird (11% bzw. 2%; $p<.001$). Die anderen Kanäle, wie z.B. Headhunter (9%) oder direkte Ansprache durch das Unternehmen (2%), werden deutlich seltener genannt. Auffallend ist, dass weniger als ein Prozent über soziale Medien (sowohl Xing/Linkedin wie Facebook) auf ihren aktuellen Arbeitgeber aufmerksam wurde.

Die befragten MINT-Fachkräfte hatten zudem die Möglichkeit, weitere Informationsquellen zu nennen. Dabei wurde von 21 Personen angegeben, dass der Kontakt vor der Ausbildung (über Schnuppertage während der Schulzeit), während der Ausbildung (Lehre im Betrieb, Master-/Doktorarbeit) oder anschließend über ein Praktikum zustande kam.

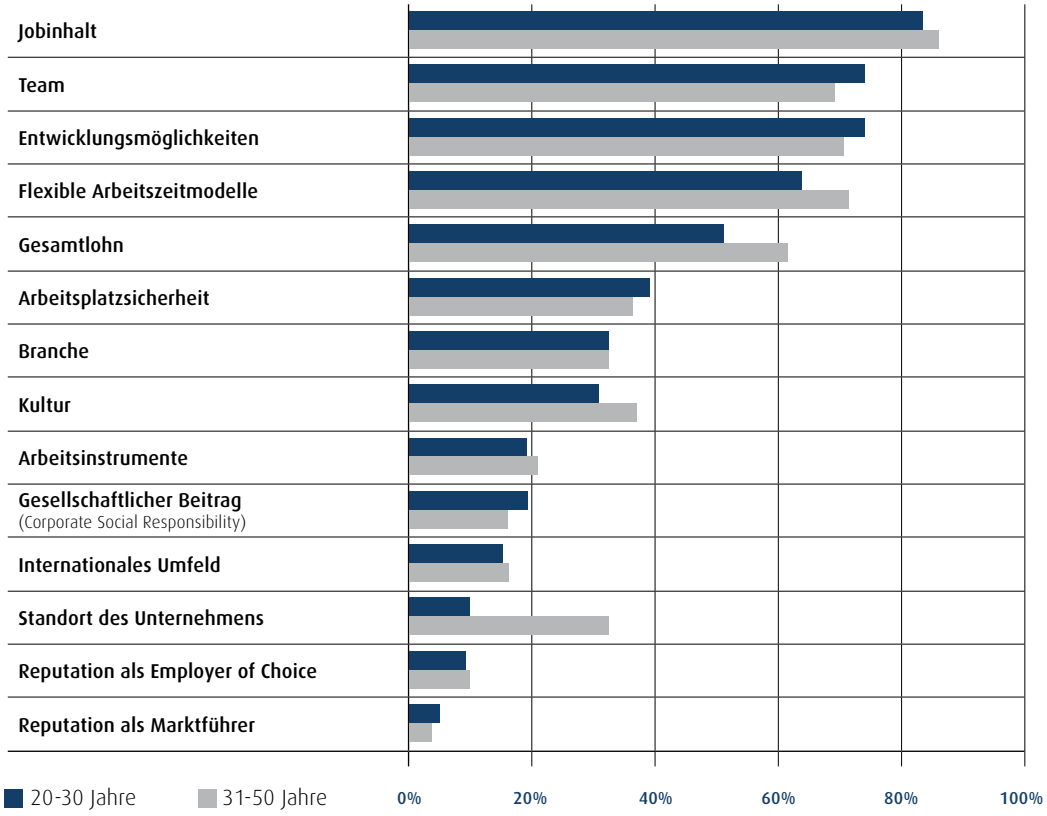
Fünf Faktoren werden von den MINT-Fachkräften beider Kohorten als zentral bezeichnet. Innerhalb dieser Faktoren gibt es Verschiebungen in deren relativer Bedeutung für die jüngere bzw. ältere Kohorte (vgl. Abb. 2). Als wichtigster Faktor für eine Bewerbung wird der Jobinhalt von 85% der MINT-Fachkräfte genannt. Jüngere MINT-Fachkräfte nennen an zweiter Stelle Entwicklungsmöglichkeiten und Team (je 73%), dann flexible Arbeitszeitmodelle (65%) und Lohn (52%). Ältere MINT-Fachkräfte nennen an zweiter Stelle flexible Arbeitszeitmodelle und Entwicklungsmöglichkeiten (je 70%), dann Team (69%) und

Abb. 1: Wie die MINT-Fachkräfte auf ihren Arbeitgeber aufmerksam geworden sind



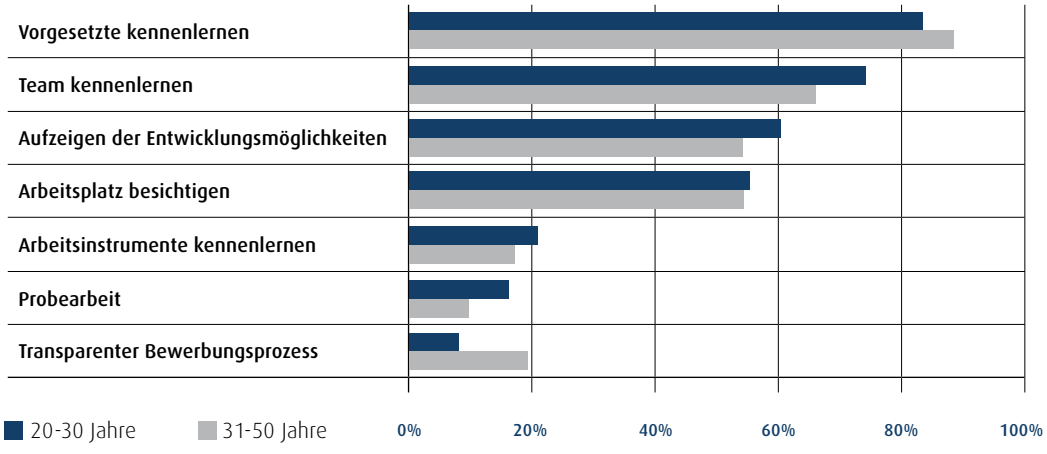
Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Faktoren und Informationen, die zu einer Bewerbung führen



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Relevante Elemente im Bewerbungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

Lohn (62%). Während die Reihenfolge der Nennungen variiert, sind die Unterschiede zwischen der Häufigkeit der Nennungen einzig beim Lohn statistisch signifikant (p<.01).

Auch zwischen Frauen und Männern bestehen Unterschiede in der Reihenfolge der Nennungen: Nach Jobinhalt und Team nennen 75% der Frauen an dritter Stelle flexible Arbeitszeitmodelle und nur 64% der Männer (p<.05). Hingegen nennen 73% der Männer an zweiter Stelle, nach Jobinhalt und vor Team Entwicklungsmöglichkeiten, während nur 67% der Frauen Entwicklungsmöglichkeiten nennen (n.s.). Nur 48% der Frauen nennen den Gesamtlohn als relevant für eine Bewerbung, hingegen 59% der Männer (p<.05).

Die drei Faktoren Arbeitsplatzsicherheit, Branche und Kultur werden deutlich weniger oft, nur je von einem Drittel der Befragten, genannt. Der Standort des Unternehmens ist für 32% der älteren MINT-Fachkräfte von Bedeutung, aber nur für 10% der jüngeren (p<.001). Nur für weniger als zehn Prozent ist die Reputation (als Employer of Choice bzw. Marktführer) des Unternehmens von Bedeutung.

Relevante Elemente im Bewerbungsprozess

Stehen bei der Bewerbung noch Jobinhalt und Entwicklungsmöglichkeiten an erster Stelle, rücken im Bewerbungsprozess die Personen, mit denen zusammengearbeitet werden soll, ins Zentrum (vgl. Abb. 3). Den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte kennenlernen wollen 83% der jüngeren und 89% der älteren MINT-Fachkräfte (p<.05), das Team kennenlernen 74% der jüngeren und 67% der älteren Kohorte (p<.05). Auffallend aber auch hier, dass während des Bewerbungsprozesses schon für 61% der jüngeren und 55% der älteren Kohorte das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten relevant ist (n.s.). Dieser Aspekt wird von den Jüngeren sogar häufiger genannt als die Besichtigung des Arbeitsplatzes (56%, beide Kohorten). Die Arbeitsinstrumente kennenzulernen, ein transparenter Bewerbungsprozess oder Probearbeit werden hingegen von unter 20% der Befragten genannt. Für Frauen und Männer sind dieselben Elemente im Bewerbungsprozess relevant.

Der Wunsch nach einer optimalen Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben wird in der Literatur als zentraler Aspekt bei der Stellensuche herausgehoben. Wie oben gezeigt, werden flexible Arbeitszeitmodelle von 65% der Befragten als wichtiger Faktor beim Entscheid für eine Bewerbung genannt. Abbildung 4 zeigt, getrennt nach Kohorten, welche spezifischen Aspekte flexibler Arbeitsbedingungen als relevant genannt werden. Drei Aspekte stechen dabei heraus. So bezeichnen 92% der Befragten einen flexiblen Arbeitsbeginn und -ende als eher oder sehr wichtig, 87% die Möglichkeit, Überzeit zu kompensieren und 88% die Möglichkeit, frei für private Bedürfnisse nehmen zu können (z.B. für einen Arztbesuch oder für spontane sportliche Betätigungen bei schönem Wetter). Etwas weniger häufig, aber immer noch von über 50% der befragten MINT-Fachkräfte, werden die Möglichkeit von Teilzeitarbeit (57%) oder Homeoffice (56%) als eher oder sehr wichtig bezeichnet. Es folgen die Möglichkeiten, unbezahlten Urlaub (50%), längere Ferien als Arbeitszeitausgleich (36%) oder ein bezahltes Sabbatical (30%) nehmen zu können. Jobsharing bezeichnen schließlich 14% als eher oder sehr wichtig. Im Vergleich der beiden Kohorten zeigt sich, dass es für die jüngeren MINT-Fachkräfte wichtiger als für die älteren ist, Überzeit kompensieren (91 vs. 83%; p<.001) und frei für private Bedürfnisse nehmen zu können (84 vs. 76; p<.05) oder einen unbezahlten Urlaub anzutreten (55 vs. 45 %; p<.05). Hingegen ist es für ältere MINT-Fachkräfte wichtiger als für jüngere, im Homeoffice arbeiten zu können (47 vs. 66 %; p<.001), bezüglich Arbeitsbeginn und -ende flexibel zu sein (89 vs. 95%; p<.01) oder ein bezahltes Sabbatical zu nehmen (21 vs. 38%; p<.001).

Für Frauen sind Teilzeitarbeit (78% vs. 52%; p<.001) und die Möglichkeit eines unbezahlten Urlaubs (65% vs. 46%; p<.001) wichtiger als für Männer. Bei den anderen Faktoren bestehen keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Die Bedeutung von Homeoffice und Teilzeitarbeit steht mit der Lebensphase in Zusammenhang. Teilzeitarbeit ist insbesondere für Frauen, die in einer Partnerschaft leben, unabhängig vom Alter wichtig. Homeoffice ist hingegen insbesondere für ältere Mitarbeitende, die in einer Partnerschaft leben, unabhängig vom Geschlecht wichtig.

Schließlich zeigt sich auch, dass MINT-Fachkräfte Optionen, die sie als wichtig bezeichnen, auch vermehrt nutzen. Dies gilt insbesondere für Teilzeitarbeit, Homeoffice und Überstundenausgleich. Am wenigsten umgesetzt wird der Wunsch nach Jobsharing.

Diskussion und Praxisimplikationen

Viele Arbeitgeber stellen sich die Frage, wie sie sich im intensivierten Wettbewerb um knappe MINT-Fachkräfte vorteilhaft positionieren können und welche Personalgewinnungsstrategien geeignet sind, faktisch oder latent stellensuchende Fachkräfte gezielt anzusprechen und zu einer Bewerbung zu motivieren. Auf Basis der Ergebnisse unserer Befragung von MINT-Fachkräften der Generationen Y und X lassen sich konkrete Ansatzpunkte zur Gestaltung der Personalgewinnungspraxis formulieren. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen zunächst keine fundamentalen Unterschiede zwischen den Alterskohorten, die es rechtfertigen würden, die Personalgewinnungspraxis systematisch auf Generationen auszurichten. Allerdings geben die berichteten Ergebnisse klare Hinweise darauf, wie Personalmarketing- und Rekrutierungsstrategien zielgruppenadäquat ausgerichtet werden können.[4]

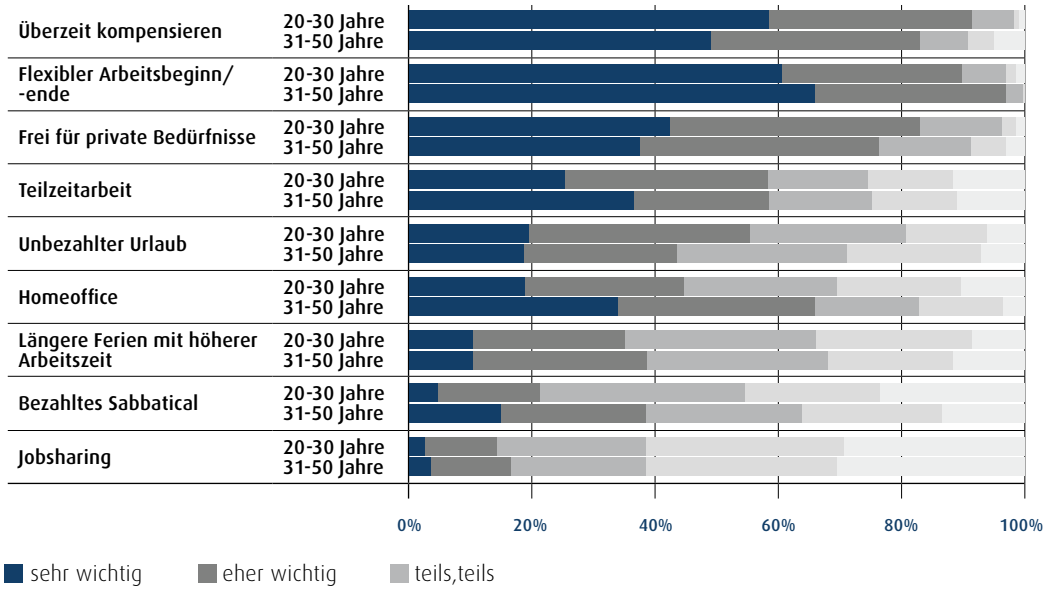
Das Verhalten der MINT-Fachkräfte bei der Stellensuche liefert wichtige Hinweise zur Ausgestaltung der Rekrutierungspraxis. Erstens zeigen die MINT-Fachkräfte einen hohen Grad an Eigeninitiative und Systematik bei der Stellensuche. Die

Mehrzahl der MINT-Fachkräfte nutzt im Prozess der Stellensuche das eigene Personennetzwerk, Kontakte zu Mitarbeitenden sowie Unternehmenshomepages, um sich Informationen über ein infrage kommendes Unternehmen zu beschaffen. Die MINT-Fachkräfte geben ganz offensichtlich den aus ihrem persönlichen Umfeld gewonnenen Informationen mehr Gewicht als inszenierten Arbeitgeberauftritten oder direkten Anfragen von Personalvermittlern oder Recruitern über Karrierenetzwerke wie etwa Xing oder Linkedin. In Anbetracht des hohen Anteils an technologieaffinen „Digital Natives" bei den Informatikerinnen und Informatikern in unserer Stichprobe scheint die intensiv geführte Debatte um „Social Media Recruiting" eher als Hype denn als wichtiger Trend. Wichtig erscheint uns aber, dass Unternehmen die Potenziale proaktiver Rekrutierungsstrategien wie Active Sourcing, Talent Relationship Management oder Hochschulmarketing konsequenter als bislang nutzen, um Studierende, Absolventinnen und Absolventen wie auch erfahrene MINT-Fachkräfte direkt anzusprechen und zu gewinnen (vgl. Weitzel et al., 2015; Trost, 2014).

Zweitens unterstreichen unsere Resultate, dass MINT-Fachkräfte die Attraktivität eines Arbeitgebers auf Basis greifbarer stellen- und anstellungsbezogener Merkmale beurteilen, anstatt sich von einer rein imagebezogenen Unternehmenskommunikation (als Employer of Choice oder Marktführer) beeindrucken zu lassen. Hierbei stehen konkrete Arbeitsinhalte, Entwicklungsmöglichkeiten, das Team sowie flexible Arbeitszeitmodelle im Zentrum. Wie die qualitative MINT-Studie von Kels et al. (2015, S. 184-185) zeigt, bevorzugen MINT-Fachkräfte abwechslungsreiche, herausfordernde und lernintensive Aufgaben mit Technikbezug. Als besonders attraktive Entwicklungsmöglichkeiten gelten fachliche Aufgaben- und Tätigkeitswechsel und herausfordernde Projekte, da viele MINT-Fachkräfte ihr Kompetenzprofil fortlaufend weiterentwickeln und Neues lernen möchten. Dass der Gesamtlohn insgesamt erst an fünfter Stelle der Arbeitgeberattraktivitätskriterien rangiert, lässt sich mit dem bereits hohen Lohnniveau im MINT-Bereich erklären (vgl. die MINT-Absolventenbefragung BFS, 2013 für die

4 Im Rahmen unserer Befragung können wir keinen direkten Vergleich zu anderen Berufsgruppen ziehen. Die Ergebnisse der Universum Professional Survey (2013) aber unterstützen unsere Empfehlung einer zielgruppenspezifischen Personalmarketing- und Rekrutierungspraxis. Die genannte Studie zeigt, dass MINT-Professionals sich in ihren Erwartungen an attraktive Arbeitgeber von anderen Berufsgruppen unterscheiden. Die befragten MINT-Professionals messen Faktoren wie Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten einen vergleichsweise geringeren Stellenwert bei und zeigen sich weniger aufstiegsorientiert als andere Berufsgruppen.

Abb. 4: Aspekte flexibler Arbeitsbedingungen



Quelle: Eigene Darstellung

Schweiz bzw. den MINT-Herbstreport 2014 für Deutschland).[5] Hinsichtlich der Priorisierung dieser fünf zentralen Kriterien attraktiver Arbeitgeber sind Alterskohortenunterschiede insgesamt vernachlässigbar. Bedeutsame Differenzen finden sich aber zwischen den Geschlechtern. Der Umstand, dass Frauen mehr Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle, Männer hingegen mehr Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten bzw. die Entlohnung legen, deutet darauf hin, dass männliche Stellensuchende Stellenangebote tendenziell aus einer karriereorientierten und weibliche Stellensuchende eher aus einer vereinbarkeitsorientierten Optik selektieren. Insgesamt sollten Arbeitgeber ihre Personalmarketing- und Rekrutierungsaktivitäten bezogen auf MINT-Fachkräfte so gestalten, dass deutlich wird, welche konkreten Anstellungsbedingungen man in Bezug auf die wichtigsten Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale bieten kann.

Im Bewerbungsprozess rückt drittens die soziale und kulturelle Dimension einer möglichen Zusammenarbeit ins Zentrum der Betrachtung. Die Möglichkeit, nicht nur den direkten Vorgesetzten, sondern auch zukünftige Arbeitskolleginnen und -kollegen auf Teamebene kennenzulernen und somit einen eigenen Eindruck von der Persönlichkeit und den Fähigkeiten der Schlüsselpersonen im Arbeitsprozess zu gewinnen, sind die beiden wichtigsten Kriterien im Bewerbungsprozess. Auffällig ist, dass für die jüngeren MINT-Fachkräfte das Team, für die älteren die vorgesetzte Person stärker im Zentrum steht. Darauf folgen die konkreten Entwicklungsmöglichkeiten und die Besichtigung des Arbeitsplatzes. Die Gestaltung eines professionellen Recruiting- und Personalselektionsprozesses sollte folglich darauf setzen, Teammitglieder in angemessener Form in den Bewerbungsprozess zu involvieren. Auf diese Weise können sowohl die Arbeitnehmer- als auch die Arbeitgeberseite frühzeitig abschätzen, wie gut sie zueinander passen. Zugleich kann die Wahrscheinlichkeit möglicher Fehlentscheide minimiert werden, liefert doch die personalpsychologische Forschung Evidenzen dafür, dass die Integration von Teammitgliedern in den Selektionsprozess zu besseren Personalbeurteilungen bzw. Selektionsentscheiden führt (vgl. Sarges, 2000).

Viertens liefert unsere Befragung differenzierte Erkenntnisse zur Bedeutung flexibler Arbeitszeitmodelle im Rahmen der Arbeitgeber- und Stellenwahl. Im Rahmen der Diskussion um die Arbeitswerte der Generation Y wurde häufig der Eindruck vermittelt, dass die Orientierung an einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben und die Nachfrage nach Homeoffice, Sabbaticals oder Teilzeit exklusive Merkmale der jüngeren Alterskohorte seien. Unsere Daten legen demgegenüber eine differenzierte Deutung nahe.

Zunächst zeigt sich, dass beide Alterskohorten gleichermaßen den Anspruch formulieren, die Anforderungen zwischen Berufs- und Privatleben möglichst ausgewogen gestalten zu können und sich daher Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung wünschen. Flexible Arbeitszeitmodelle und die Orientierung an einer guten Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben sind somit kein exklusives Merkmal der Generation Y, sondern deuten eher auf eine generationenübergreifend verankerte Wertorientierung hin. Die MINT-Fachkräfte bevorzugen vor allem gleitende Arbeitszeiten, Überzeitenkompensation sowie die Möglichkeit, für private Bedürfnisse frei nehmen zu können. Zugleich gibt es gewisse mit der Lebensphase variierende Effekte bezüglich der nachgefragten Arbeitszeitmodelle: MINT-Fachkräfte der älteren Alterskohorte, die in fester Partnerschaft leben oder eine Familie gegründet haben, interessieren sich stärker für Angebote wie Homeoffice und legen mehr Wert auf einen variablen Beginn und ein variables Ende des Arbeitstags, möglicherweise um Familienpflichten flexibler nachkommen zu können. Jüngeren, noch ungebundenen MINT-Fachkräften hingegen ist es wichtiger, Überzeit kompensieren und für private Bedürfnisse frei nehmen zu können, möglicherweise um eigenen Freizeitaktivitäten wie z.B. Vereinssport besser nachgehen können. Aus den gewonnen Erkenntnissen zur Arbeitszeitflexibilität kann die Empfehlung abgeleitet werden, dass Arbeitgeber im Dialog mit Bewerbenden und Mitarbeitenden abstimmen sollten, welche Formen und Modelle der Arbeitszeitflexibilität individuell gewünscht werden bzw. ermöglicht werden können. Der Dialog über individuelle Arbeitszeitmodelle sollte zudem als fester Bestandteil in den Bewerbungs- und Mitarbeitergesprächen verankert werden.

Die Studie unterliegt gewissen Limitationen hinsichtlich ihrer Generalisierbarkeit. Die Stichprobengröße ist mit 600 Befragten zwar breit abgestützt, aufgrund des selektiven Feldzugangs aber nicht repräsentativ. Die Arbeitsmarktsituation der Schweizer MINT-Fachkräfte ähnelt der von deutschen MINT-Fachkräften in wesentlichen Merkmalen, jedoch können kultur- oder arbeitsmarktbedingte Unterschiede in den Arbeitswerten und Präferenzen bei der Stellensuche nicht ausgeschlossen werden. In unserer Stichprobe sind MINT-Fachkräfte mit Hochschulabschluss überproportional vertreten. Gleiches gilt für Informatiker und Ingenieure (vgl. hierzu Bundesagentur für Arbeit (2014) sowie Gehrig et al. (2014) für die Schweiz). Allerdings gehören sowohl Informatikerinnen als auch Ingenieurinnen zu den am Arbeitsmarkt am stärksten umworbenen, da knappen Berufsgruppen.

Aus den Ergebnissen unserer Befragung lässt sich insgesamt keine Notwendigkeit ableiten, die Personalgewinnungspraxis im MINT-Segment konsequent nach Alterskohorten/Generationen zu segmentieren. Anstelle von Generationenstereotypen sollten Arbeitgeber darauf setzen, ihre Attraktivität als Ar-

5 Das Gehalt von MINT-Fachkräften in der Schweiz und in Deutschland ist im Schnitt deutlich höher als das anderer Akademikergruppen. Laut MINT-Herbstreport beträgt „der Lohn eines MINT-Akademikers im Jahr 2012 das 1,7-fache des Gehalts eines durchschnittlichen Erwerbstätigen" in Deutschland (MINT-Herbstreport 2014, S. 31).

beitgeber über herausfordernde Fach- und Projektaufgaben, über Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen alternativer Karrierepfade, über eine als positiv erlebte Führungs- und Zusammenarbeitskultur sowie individualisierte Arbeitszeitmodelle zu erhöhen. Im Bereich der Rekrutierung sollten die Potenziale proaktiver Strategien wie Active Sourcing oder Mitarbeiterempfehlungen umfassend genutzt werden. Bei der Ausschreibung von Stellen sowie im Bewerbungsprozess sollte auf informative, faktenorientierte und professionelle Bewerberinformationen gesetzt und in einem Dialog auf Augenhöhe das Individuum, nicht die Generationenzugehörigkeit ins Zentrum gestellt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Anger, C./Koppel, O./Plünnecke, A. (2014): Herbstreport 2014. MINT – Attraktive Perspektiven und demografische Herausforderung, Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.

B,S,S. (2014): Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern, Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), Basel.

BFS (2013): MINT-Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt. Ergebnisse der Hochschulabsolventenbefragung für die Disziplinen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, Neuchâtel, 2013. www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/.../publ.Document.166291.pdf (4.9.2015).

Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – MINT-Berufe, Nürnberg.

Cennamo, L./Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 891–906.

Cogin, J. (2012): Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, International Journal of Human Resource Management, 23(11), 2268-2294.

Costanza, D. et al. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: An Meta-Analysis. Journal of Business Psychology, 27, 375–394.

Gehrig, M./Gardiol, L./Schaerrer, M. (2010): Der MINT–Fachkräftemangel in der Schweiz. Ausmaß, Prognose, konjunkturelle Abhängigkeit, Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik. http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/uni/MINT_Schlussbericht.pdf (22.12.2015).

Hauser, M./Kühne, M./Ehrensperger, A. (2011): Die Super-Opportunisten. Warum Twenty-Somethings das Experimentieren zum Lebensstil machen, Zürich, GDI Gottlieb Duttweiler Institut.

Hurrelmann, K./Albrecht, E. (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim und Basel, Beltz.

Kels, P./Gurtner, A./Dievernich, F. (2015): Nachwuchssicherung im Kontext von Fachkräftemangel und Generation Y. Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement. In: M. Zölcher/A. Mücke (Hrsg.). Fit für den demografischen Wandel? Bern, Hauptverlag, 271-288.

Sarges, W. (2000): Personal – Auswahl, Beurteilung und Entwicklung. In: Straub, J./Kochinka, J./Werbik, H. (Hrsg.). Psychologie in der Praxis – Anwendungs- und Berufsfelder einer modernen Wissenschaft, München, dtv, 487-522.

Trost, A. (2014): Talent Relationship Management. Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage, Berlin/Heidelberg, Springer.

Universum (2013). Universum Professional Survey Schweiz. http://universumglobal.com (25.02.2016)

Weitzel, T./Eckhard, A./Laumer, S./Maier, Ch./Stetten, A. von/Weinert, Ch./Wirth J. (2015): Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland sowie den Top 300 Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT, Bramberg, CHRIS.

PROF. DR. ANDREA GURTNER
Dozentin am Institut für Unternehmensentwicklung
Berner Fachhochschule, Wirtschaft
E-Mail: andrea.gurtner@bfh.ch
www.wirtschaft.bfh.ch/Gurtner

PROF. DR. PETER KELS
Professur für Personal, Führung und Innovation, Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
E-Mail: peter.kels@hslu.ch
https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/personensuche/profile/?pid=1835

SUMMARY

Research question: Which characteristics of employers are perceived by the much sought-after MINT professionals as especially attractive and motivate them to put in an application?
Methodology: Broad quantitative online survey.
Practical implications: A target oriented recruiting process should rely less on generation specific stereotypes but focus on technically challenging tasks and projects, development prospects, a positive leadership and coworking culture and individualized working hours.

Markenorientierte Mitarbeiterführung zur Stärkung der Employer Brand

Von **Dr. Stefanie App, Prof. Dr. Marion Büttgen** und **M.Sc. Stefanie Lohmüller** (Universität Hohenheim)

Mitarbeiter[1] stellen aufgrund ihres Wissens und ihrer Kompetenzen eine der wertvollsten Ressourcen für Unternehmen dar. Um langfristig erfolgreich zu sein, gilt es daher, die besten Mitarbeiter für sich zu gewinnen und zu binden. Folglich müssen sich Unternehmen als Arbeitgeber von Wettbewerbern differenzieren, sodass sie von potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden (Lievens/Highhouse, 2003, S. 75). Dabei kann eine starke Employer Brand („Arbeitgebermarke“) als wertvolle Quelle für den eigenen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt dienen. Die Employer Brand zeigt, wofür ein Unternehmen als Arbeitgeber steht und welche Vorzüge es im Vergleich zum Wettbewerb hat. Da die externe Markenwahrnehmung stark durch die aktuellen Mitarbeiter beeinflusst werden kann und diese bei der Erzeugung eines bestimmten Images (z.B. innovativ, serviceorientiert) sehr hilfreich sein können, streben Unternehmen danach, diese als Botschafter der Employer Brand zu gewinnen. In der bisherigen empirischen Forschung zum Employer Branding hat die Untersuchung, ob und wie Mitarbeiter zu Markenbotschaftern aufgebaut werden können, jedoch noch kaum Beachtung gefunden. Da das Internal Branding darauf abzielt, dass Mitarbeiter „die Marke leben“ und sich folglich im Einklang mit der Markenidentität verhalten, wurde im vorliegenden Beitrag mithilfe des Modells des Internal Brand Management von Burmann und Zeplin (2005) analysiert, inwiefern die Employer Brand durch den Aufbau von Markenbotschaftern gestärkt werden kann.

Markencommitment zur Erzielung von markenkonformem Verhalten

Unter Internal Branding versteht man die unternehmensinterne Verankerung der Marke und ihrer Identität bei den Mitarbeitern mit dem Ziel der Erzeugung eines dem Markennutzenversprechen (d.h. dem kommunizierten symbolischen und funktionalen Nutzen) konformen Mitarbeiterverhaltens (Piehler, 2011, S. 39). In Anlehnung an das Modell des Internal Brand Management aus dem Produkt- bzw. Dienstleistungsmarkenkontext von Burmann und Zeplin (2005) wurde in der vorliegenden Studie untersucht, wie Mitarbeiter im Rahmen des Internal Branding zu Botschaftern der Employer Brand werden können. Hierbei spielt das Markencommitment[2] („Brand Commitment“) für die Entwicklung von Mitarbeitern zu Markenbotschaftern und damit für ein markenkonformes Verhalten[3] („Brand Citizenship Behavior“ oder „Brand Behavior“) eine zentrale Rolle (Burmann/Zeplin, 2005, S. 284). Beim Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Employer Brand handelt es sich um die psychologische Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Employer Brand und folglich mit dem Arbeitgeber und dessen Werten (Zeplin, 2006, S. 85). Das Markencommitment gilt als zentrale Determinante des markenkonformen Verhaltens von Mitarbeitern (Burmann/Zeplin, 2005, S. 284). Unter markenkonformem Verhalten im Hinblick auf die Employer Brand versteht man alle Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die im Einklang mit der Markenidentität des Arbeitgebers stehen (Piehler, 2011, S. 303). Im Produkt- bzw. Dienstleistungsmarkenkontext konnte bereits ein positiver Zusammenhang zwischen dem Markencommitment und dem markenkonformen Verhalten nachgewiesen werden (z.B. Burmann et al., 2009). Ob dieser Zusammenhang auch im Employer-Branding-Kontext Gültigkeit hat, wurde bisher jedoch noch nicht untersucht.

Gemäß der Theorie der sozialen Identität möchten Menschen ihre eigenen individuellen Charakteristika in sozialen Kontexten gerne betonen. Dabei ist auch das Unternehmen, in dem man arbeitet, ein bedeutender Teil der eigenen Identität (Lievens/Highhouse, 2003, S. 96). Daraus kann man ableiten, dass das Commitment gegenüber der Employer Brand in hohem Maße verhaltensbestimmend sein kann. Wenn Mitarbeiter also eine starke innere Verbundenheit gegenüber der Employer Brand und damit ihrem Arbeitgeber und dessen Werten empfinden, ist anzunehmen, dass sich dies auch in ihrem Verhalten widerspiegeln wird. Somit wird ein positiver Zusammenhang zwischen dem Commitment gegenüber der Employer Brand und dem markenkonformen Verhalten der Mitarbeiter unterstellt:

1 Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die männliche Sprachform gewählt. Die Aussagen gelten jedoch stets für Frauen und Männer gleichermaßen.

2 Markencommitment leitet sich aus dem grundlegenden Konstrukt des organisationalen Commitments ab.

3 Das Konzept des markenkonformen Verhaltens ist an das Organizational Citizenship Behavior angelehnt (Burman/Zeplin, 2005, S. 282; Piehler, 2011, S. 302).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Inwiefern beeinflusst eine markenorientierte Führung das Markencommitment und das daraus resultierende markenkonforme Verhalten von Mitarbeitern im Hinblick auf die Employer Brand?
Methodik Strukturgleichungsmodell mit Daten aus einer Online-Befragung.
Praktische Implikationen: Mitarbeiter mit einem hohen Markencommitment können als Markenbotschafter bei der Gewinnung potenzieller Mitarbeiter eingesetzt werden. Durch einen markenorientierten transformationalen Führungsstil kann das Markencommitment der Mitarbeiter im Hinblick auf die Employer Brand verstärkt werden.

Hypothese 1: Je größer das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Employer Brand, desto ausgeprägter ist ihr markenkonformes Verhalten.

Markenorientierte Führung zur Steigerung des Markencommitments und des markenkonformen Verhaltens

Im Hinblick auf den Erfolg der internen Markenführung haben Führungskräfte als Repräsentanten des Unternehmens eine bedeutende Funktion, indem sie die Marke durch ihr Handeln mit Leben füllen und selbst als Markenbotschafter agieren (Vallaster/de Chernatony, 2005, S. 191f.). Im Gegensatz zum eher abstrakten Unternehmen personifizieren Führungskräfte den Arbeitgeber für Mitarbeiter. Somit sorgen die Führungskräfte idealtypisch dafür, dass im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis der Employer Brand entsteht und folglich eine entsprechende Markenkultur gelebt wird.

Zur Untersuchung der markenorientierten Führung wurde der transformationale Führungsstil (TFL)[4] nach Bass (1985) und der transaktionale Führungsstil (TRL)[5] nach Burns (1978) herangezogen, da diese Führungsstile durch das Ansetzen sowohl an der intrinsischen als auch der extrinsischen Motivation besonders sinnvoll erscheinen, um die Marke bei den Mitarbeitern zu verankern und sie zu einem entsprechend markenkonformen Verhalten zu bewegen (z.B. Morhart et al., 2009; Morhart et al., 2012).

Beim TFL geht es darum, die Mitarbeiter mit überzeugenden Visionen intrinsisch zu motivieren, zum Wohle des Unternehmens zu handeln, indem man an ihre persönlichen Werte und Überzeugungen appelliert (Bass, 1985, S. 21). Übertragen auf den Markenkontext kann eine transformational führende Person die Wertevorstellungen der Mitarbeiter so beeinflussen, dass diese im Einklang mit den Zielen der Marke stehen (Zeplin, 2006, S. 126). Im Rahmen des TFL wurden vier unterschiedliche Dimensionen identifiziert, die transformationale Führer charakterisieren:

- Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit charakterisiert eine Führungsperson, die Überzeugungskraft und Selbstvertrauen ausstrahlt. Die Führungskraft agiert als Vorbild und lebt die Markenwerte authentisch vor.
- Motivation durch begeisternde Visionen charakterisiert eine Führungsperson, die eine überzeugende Vision der Zukunft der Employer Brand vermittelt und hohe Erwartungen an die Mitarbeiter bezüglich der Umsetzung der einzigartigen Wertevorstellungen stellt. Zudem strahlt die Führungskraft viel Enthusiasmus und Optimismus aus und bringt ihren Glauben an die Employer Brand zum Ausdruck.
- Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken ist durch die Motivation zur eigenständigen Problemlösung im Rahmen der Stärkung der Employer Brand charakterisiert.
- Individuelle Unterstützung und Förderung zielt auf die Beachtung der individuellen Bedürfnisse und die individuelle Unterstützung im Kontext der angestrebten Rolle als Markenbotschafter ab.

In der Organisationsforschung existieren bereits Studien, die sowohl einen positiven Zusammenhang zwischen dem TFL und dem organisationalen Commitment als auch zwischen TFL und dem Organizational Citizenship Behavior nachweisen (z.B. Epitropaki/Martin, 2005, S. 579f.). Auch in der produkt- bzw. dienstleistungsmarkenbezogenen Forschung wird der positive Zusammenhang zwischen TFL und Markencommitment der Mitarbeiter in Bezug auf die Produktmarke(-n) des Unternehmens bestätigt (z.B. Zeplin, 2006). Basierend auf diesen Erkenntnissen ist im Kontext der Employer Brand ebenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen dem TFL und Markencommitment – hier bezogen auf die Arbeitgebermarke – zu vermuten. Vallaster und de Chernatony (2005, S. 187f.) argumentieren, dass Führungskräfte durch das Aufzeigen einer klaren Vision der Marke einen gewichtigen Einfluss auf das Markencommitment haben können, weil Mitarbeiter durch das Erleben des Vorgesetzten eine detaillierte und realistische Erfahrung der Employer Brand erhalten. Mitarbeiter sind von der Ausgestaltung der Employer Brand unmittelbar betroffen und so kann davon ausgegangen werden, dass die Vermittlung der Vision durch den Vorgesetzten in diesem Kontext eine besondere Bedeutung hat. Da man hierbei auf die intrinsische Motivation abzielt und die persönlichen Werte und Überzeugungen der Mitarbeiter in Richtung der Ziele des Unternehmens trans-

4 engl. transformational leadership
5 engl. transactional leadership

formiert, ist anzunehmen, dass Mitarbeiter die Ziele in ihre Identität integrieren und durch die TFL eine Selbstaufwertung erfahren können. Dementsprechend kann unterstellt werden, dass diese Mitarbeiter es als vorteilhaft empfinden, ein Teil dieses Unternehmens zu sein und zu bleiben, was wiederum ihr Commitment gegenüber der Employer Brand stärkt:

Hypothese 2: Je höher der Grad des markenorientierten TFL, desto höher das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Employer Brand.

Im Gegensatz zum TFL, der die individuellen Ziele der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens transformiert, basiert der TRL auf einem Austauschprozess (Transaktion) zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Dabei werden die Erwartungen an den Mitarbeiter von der Führungskraft vorgegeben und dem Mitarbeiter wird bei Erfüllung eine entsprechende Belohnung in Aussicht gestellt (Bass, 1985, S. 20). Anders als der TFL ist der TRL somit eher auf die extrinsische Motivation der Mitarbeiter ausgerichtet. Der TRL kommt ebenfalls in vier Dimensionen zum Ausdruck:

- Leistungsorientierte Belohnung beschreibt die Vorgabe von Verhaltensstandards durch die Führungskraft. Diese zeigt auf, wie sich Mitarbeiter als Botschafter der Employer Brand zu verhalten haben. Mitarbeiter werden demnach in ihrer Rolle als Markenbotschafter belohnt, wenn sie das von ihnen erwartete Rollenverhalten erfüllen.
- Führung durch aktive Kontrolle ist charakterisiert durch die Überwachung und gegebenenfalls eine Korrektur der Leistung der Mitarbeiter durch ihre Führungskraft.

Abb. 1: Bildungsabschluss

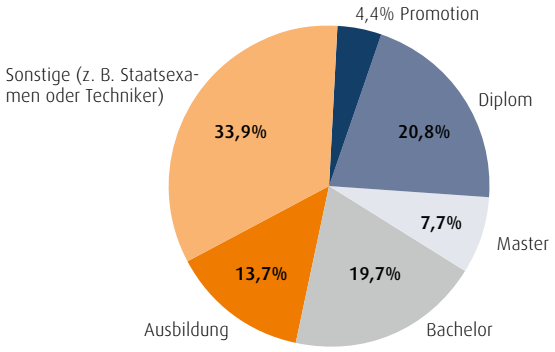


Abb. 2: Mitarbeiteranzahl

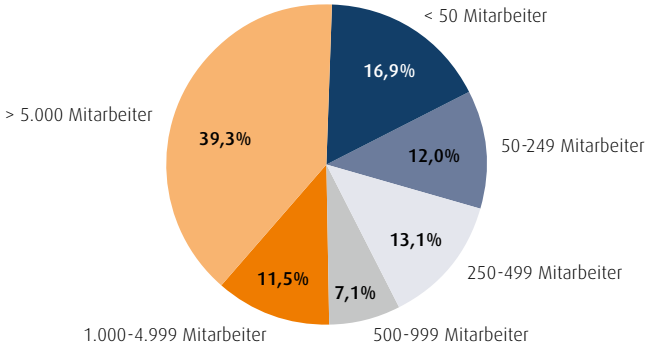


Abb. 3: Bereichszugehörigkeit

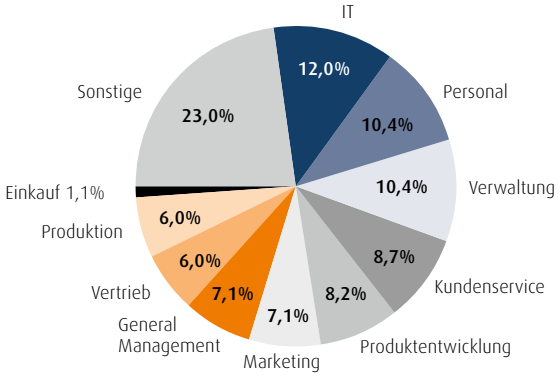
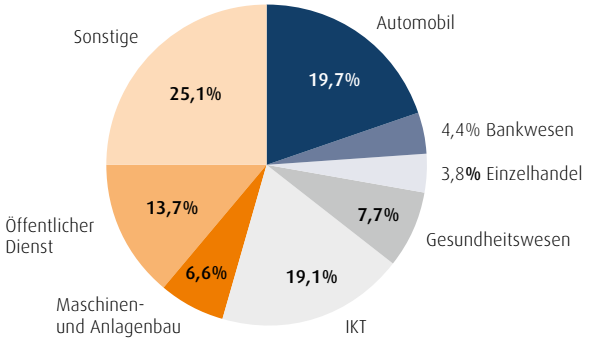


Abb. 4: Branchenzugehörigkeit



Quelle: Eigene Darstellung

- Passives Management by Exception, d.h. die Führungsperson greift nur ein, wenn ernsthafte Probleme auftreten.
- Laissez-faire-Führungsstil, der auch als Non-Leadership bezeichnet wird, da die Führungsperson ihre Rolle nicht wahrnimmt.

Die dritte und vierte Dimension werden in der weiteren Untersuchung jedoch nicht weiter betrachtet, da Mitarbeitern im Markenkontext ein Orientierungsrahmen durch klar definierte Verhaltensvorgaben gegeben werden muss (Morhart et al., 2012, S. 394; Zeplin, 2006, S. 129), der ohne aktives Engagement der Führungsperson nicht vorhanden ist. Somit sind diese Dimensionen im vorliegenden Untersuchungskontext als realitätsfern anzusehen.

Für den TRL konnte in der Organisationsforschung ebenfalls ein positiver Einfluss auf das organisationale Commitment nachgewiesen werden (z.B. Epitropaki/Martin, 2005, S. 579f.). In Bezug auf den markenorientierten TRL geht Piehler (2011, S. 255) von einer positiven Wirkung der marken- und leistungsorientierten Belohnung auf das Markencommitment aus. Im vorliegenden Kontext wird ebenfalls unterstellt, dass der TRL eine positive Wirkung auf das Commitment gegenüber der Employer Brand hat. Im Markenkontext generell und insbesondere im Employer-Brand-Kontext fehlt jedoch noch der Nachweis des Zusammenhangs. Eine transaktional markenorientiert führende Person gibt durch klare Signale vor, was von den Mitarbeitern im Rahmen der Employer Brand erwartet wird und was die Mitarbeiter im Gegenzug dafür erhalten bzw. welche Konsequenzen bei Nichterfüllung folgen. Diese extrinsische Motivation kann dazu führen, dass Mitarbeiter Commitment gegenüber der Employer Brand empfinden:

Hypothese 3: Je höher der Grad des markenorientierten TRL, desto höher das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Employer Brand.

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich ein markenorientierter TFL im Vergleich zum markenorientierten TRL stärker auf das Markencommitment auswirkt. Da die Mitarbeiter ihre persönlichen Werte und Überzeugungen im Rahmen des TFL in Richtung der Ziele der Employer Brand transformieren und diese Ziele somit als Teil ihrer Identität sehen, kann angenommen werden, dass die Auswirkungen auf das Markencommitment stärker sind, als dies bei eher instrumentell ausgelegten, externen Vorgaben der Fall ist:

Hypothese 4: Im Vergleich zum TRL hat der TFL einen stärkeren Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Employer Brand.

Beschreibung der Studie: Stichprobe und Profil der befragten Teilnehmer

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden Mitarbeiter zahlreicher Unternehmen durch Direktansprache und über die Verbreitung in sozialen Medien akquiriert und anhand eines standardisierten, online-basierten Fragebogens befragt. Die endgültige Stichprobe umfasst 183 Teilnehmer, von denen 53,6% weiblich und 46,4% männlich sind. Der Altersdurchschnitt der Probanden liegt bei 35,23 Jahren (SD = 12,203). Die durchschnittliche Arbeitsdauer der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen beträgt 8,43 Jahre (SD = 8,897) und 3,84 Jahre (SD = 4,772) unter ihrem derzeitigen Vorgesetzten, wobei 65%, d.h. 115 Befragte, drei oder weniger Jahre für ihren Vorgesetzten arbeiten. Die Abbildungen 1 bis 4 enthalten detaillierte Angaben zum Bildungsabschluss der Probanden und der Mitarbeiteranzahl, der Bereichszugehörigkeit sowie der Branchenzugehörigkeit der jeweiligen Arbeitgeber.

Operationalisierung der Variablen

Die im Untersuchungsmodell enthaltenen Variablen wurden mit bereits etablierten Skalen gemessen, welche vom Englischen ins Deutsche übersetzt und auf den Kontext der Employer Brand angepasst wurden. Alle Indikatoren wurden mit einer 7-stufigen Skala von 1= „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7= „trifft völlig zu“ abgefragt. Die Skalen erfüllten dabei sämtliche etablierten Gütekriterien.

Markencommitment wurde mit der an den vorliegenden Kontext angepassten Skala zum organisationalen Commitment von O‘Reilly/Chatman (1986, S. 494) als reflektives Konstrukt zweiter Ordnung gemessen (d.h. es handelt sich um ein mehrdimensionales latentes Konstrukt). Ein mehrdimensionales Konstrukt wird nicht direkt über Indikatoren gemessen, sondern die einzelnen Dimensionen des Konstrukts stellen ebenfalls latente Variablen dar. Latente Variablen sind nicht direkt beobachtbare Größen, die über beobachtbare Indikatoren messbar gemacht werden können. Reflektive Indikatoren sind erfassbare Aspekte, in denen das dahinterliegende hypothetische Konstrukt zum Ausdruck kommt (Weiber/Mühlhaus, 2010, S. 19ff). Bei den zwei betrachteten Dimensionen[6] handelt es sich um Identifikation und Internalisierung. Unter Identifikation versteht man, dass sich Mitarbeiter mit der Marke identifizieren (Zeplin, 2006, S. 91f.) und sich als ein Teil der Employer Brand ansehen. Internalisierung bedeutet die Verinnerlichung von Markenwerten, d.h. es besteht eine hohe Kongruenz zwischen den persönlichen Werten des Befragten und den Markenwerten (Piehler, 2011, S. 221). Dabei ging sowohl die Dimension Identifikation (z.B. „Ich bin stolz, wenn ich anderen erzählen kann, dass ich für meinen Arbeitgeber tätig bin“) als auch Internalisierung (z.B. „Ein Grund, warum ich für dieses Unternehmen arbeite, sind die Werte, für die das Unternehmen als Arbeitgeber steht“) mit jeweils drei Indikatoren in die Hypothesenprüfung ein.

Zur Operationalisierung des markenkonformen Verhaltens als reflektives Konstrukt zweiter Ordnung wurde die dreidi-

6 Die dritte Dimension, Fügsamkeit, fand keine Berücksichtigung, da sie sich bereits in verschiedenen empirischen Studien als nicht ausreichend genau erwiesen hat (z.B. Burmann/Zeplin, 2005, S. 273).

mensionale Skala zur Messung des Organizational Citizenship Behavior von van Dyne et al. (1994, S. 780ff.) auf den Kontext des Employer Branding übertragen (Maloney, 2007, S. 204). Markenakzeptanz steht dabei für die pflichtgemäße Einhaltung von Verhaltensanweisungen und Regeln, um der Employer Brand nicht zu schaden. Bei der zweiten Dimension, Markenmissionierung, möchte der Mitarbeiter mit seinem Verhalten zu einem besseren Image seines Arbeitgebers beitragen. Bei der dritten Dimension, Markenpartizipation, zeigt der Mitarbeiter Verhaltensweisen, mit denen er „freiwillig zum Wohle der Marke" beiträgt (Morhart et al., 2012, S. 392). Beispielhaft können Mitarbeiter neue Ideen und Vorschläge zur Verbesserung des Internetauftritts der Karrierewebsite einbringen. Die Dimension Markenakzeptanz wurde mit zwei Items (z.B. „Andere Personen würden mich als jemanden beschreiben, der darauf achtet, Verhaltensanweisungen seines Arbeitgebers mit großer Sorgfalt zu befolgen"), Markenmissionierung mit drei Items (z.B. „Andere Personen würden mich als jemanden beschreiben, der seinen Arbeitgeber gegenüber Unternehmensexternen positiv repräsentiert") und Markenpartizipation mit vier Items (z.B. „Andere Personen würden mich als jemanden beschreiben, der gerne zusätzliche Aufgaben und Verantwortungsbereiche übernimmt, um das Image seines Arbeitgebers zu stärken") gemessen.

Der Führungsstil wird in Anlehnung an Morhart et al. (2009, S. 128) gemessen. Der TFL wird mit jeweils drei Indikatoren für die Dimensionen Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit (z.B. „Mein Vorgesetzter spricht überzeugend über die wichtigsten Werte unseres Arbeitgebers") sowie Motivation durch begeisternde Visionen (z.B. „Mein Vorgesetzter vermittelt mir eine überzeugende Vision bezüglich der Zukunft unseres Unternehmens als Arbeitgeber") gemessen. Die beiden weiteren Dimensionen wurden ebenfalls mit jeweils drei Indikatoren gemessen. Diese erfüllten jedoch nicht die relevanten Gütekriterien[7], weshalb sie aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden. Somit konzentriert sich der TFL in diesem Beitrag auf den Aspekt der allgemeinen Beeinflussung der geführten Mitarbeiter im Hinblick auf die Employer Brand und weniger auf die Berücksichtigung der individuellen Förderung bzw. Unterstützung im Kontext der Rolle als Markenbotschafter. Das Konstrukt TRL wird über die zwei Dimensionen Führung durch aktive Kontrolle (z.B. „Mein Vorgesetzter registriert sofort, wenn ich mich nicht im Sinne unseres Arbeitgebers verhalte") und leistungsorientierte Belohnung (z.B. „Mein Vorgesetzter macht mir klar, welche Belohnung ich bekomme, wenn ich das Unternehmen im Sinne unseres Arbeitgebers repräsentiere") mit jeweils drei Indikatoren operationalisiert und stellt ebenso wie der TFL ein reflektives Konstrukt zweiter Ordnung dar.

Güteprüfung des Messmodells

Um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, wurde ein Strukturgleichungsmodell aufgestellt, welches die theoretisch vermuteten Zusammenhänge zwischen latenten Variablen aufzeigt und der Schätzung der Wirkungskoeffizienten zwischen den betrachteten Variablen dient. Es besteht aus einem Strukturmodell und einem Messmodell. Das Strukturmodell zeigt die theoretisch vermuteten Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen auf und das Messmodell gibt die Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen und den ihnen zugeordneten Indikatoren wieder (Weiber/Mühlhaus, 2010, S. 6f.). Um die Güte des Messmodells zu bewerten, wurde zunächst eine konfirmatorische Faktorenanalyse[8] durchgeführt. Die Fit Indices erfüllten dabei die allgemein akzeptierten Standards.

Hypothesenprüfung

Im Anschluss wurde das Strukturgleichungsmodell mit allen in den Hypothesen unterstellten Wirkungsbeziehungen statistisch überprüft. Insgesamt weist das Modell einen akzeptablen Modell-Fit (d.h. Güte des Gesamtmodells) auf. Der Gesamtüberblick über die Hypothesenprüfung findet sich in Abbildung 5.

Zunächst wurden die direkten Effekte untersucht. Es stellt sich heraus, dass Markencommitment stark positiv mit einem markenkonformen Verhalten zusammenhängt ($\beta = .76$, $p < .001$)[9]. Somit kann Hypothese 1 bestätigt werden. Des Weiteren kann auch Hypothese 2 bestätigt werden: Es zeigt sich, dass ein TFL stark positiv mit Markencommitment zusammenhängt ($\beta = .72$, $p < .001$), wohingegen ein TRL keine entsprechende Wirkung entfaltet ($\beta = .026$, *ns*[10]). Hypothese 3 kann somit nicht bestätigt werden.

Hypothese 4 kann bestätigt werden: Im Vergleich zu einem TRL hat ein TFL einen stärkeren Einfluss auf das Markencommitment.[11]

Anschließend wurden die indirekten Effekte näher analysiert. Dazu wurde zunächst der Effekt des TFL auf markenkonformes Verhalten über Markencommitment untersucht. Es findet sich zwar kein direkter Effekt des TFL auf markenkonformes Verhalten ($\beta = -.08$, *ns*), der indirekte Effekt ist jedoch signifikant ($\beta = .37$, $p < .05$). Somit handelt es sich um einen reinen Mediationseffekt, d.h. TFL wirkt auf markenkonformes Verhalten lediglich über den Mediator Markencommitment. Bei der Untersuchung der Beziehung zwischen dem TRL und markenkonformem Verhalten zeigt sich weder ein direkter Ef-

7 Die Indikatorreliabilität der einzelnen Items, deren Schwellenwert bei ≥ 0.4 liegen sollte, war zu niedrig. Die Indikatorreliabilität gibt den Anteil der Varianz des Indikators an, der durch das zugrunde liegende latente Konstrukt erklärt wird (Weiber/Mühlhaus, 2010, S. 122).

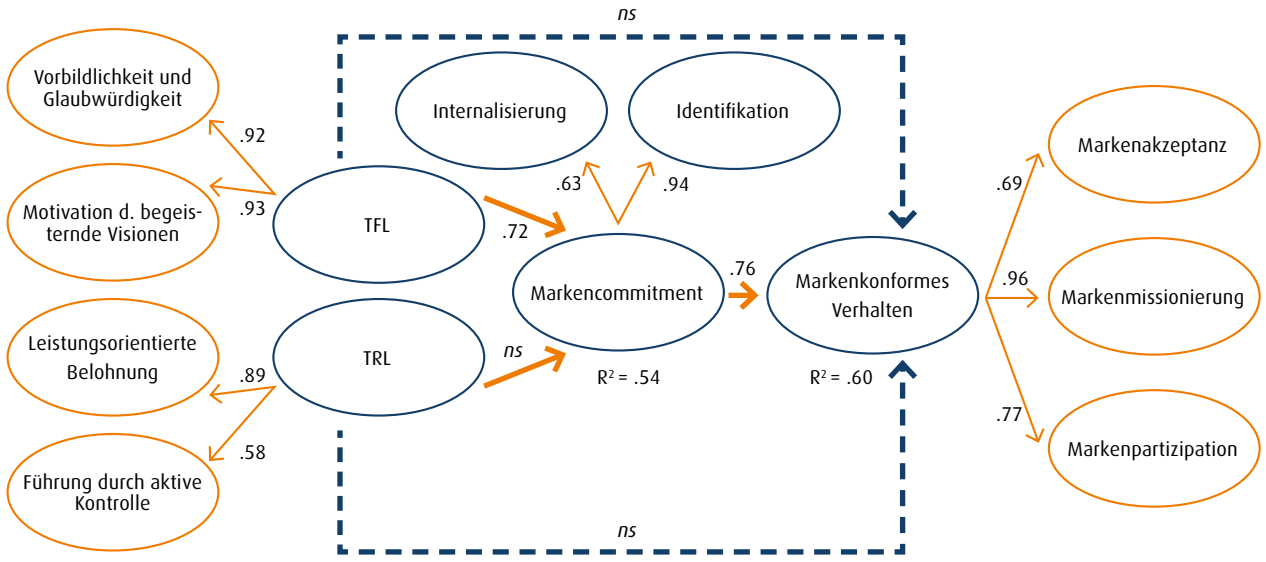
8 Im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse wird die Modellgüte des Messmodells überprüft, indem untersucht wird, ob die Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen und ihren Indikatoren bestätigt werden können (Weiber/Mühlhaus, 2010, S. 119ff).

9 Es handelt sich hierbei um standardisierte Koeffizienten. Der β-Wert zeigt die Stärke des Effekts auf und liegt zwischen 0 und 1, je nach Wirkungsrichtung mit einem positiven oder negativen Vorzeichen. Da der p-Wert kleiner als 0,001 ist, ist der Zusammenhang zwischen den betrachteten Größen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,1% signifikant.

10 ns = nicht signifikant

11 Um Hypothese 4 zu prüfen, wurde ein Modell, bei dem der Einfluss eines TFL und eines TRL auf Markencommitment frei geschätzt wird, mit einem restriktiveren Modell verglichen, das von einem gleich starken Einfluss eines TFL und eines TRL auf Markencommitment ausgeht.

Abb. 5: Ergebnisse der Hypothesenprüfung



Quelle: Eigene Darstellung

fekt (β = .15, *ns*) noch ein indirekter Effekt (β = .01, *ns*) über das Markencommitment.

Diskussion der Ergebnisse

Unsere Ergebnisse liefern für die Employer-Branding-Forschung wertvolle Erkenntnisse. Zunächst konnte ein ausgeprägter positiver Einfluss von Markencommitment auf das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter im Hinblick auf die Employer Brand festgestellt werden. Zudem konnte gezeigt werden, dass Markenmissionierung die dominierende Dimension des markenkonformen Verhaltens ist. Demnach tragen Mitarbeiter, die sich emotional der Employer Brand verbunden fühlen, mit ihrem Verhalten aktiv zur Attraktivitätswirkung ihres Arbeitgebers nach außen bei, indem sie vor allem positiv über ihn sprechen, ihn weiterempfehlen und ihn gegenüber Kritik verteidigen. Zudem halten sie im Rahmen der Markenakzeptanz Verhaltensstandards in Bezug auf ihre Rolle als Markenbotschafter ein und tragen freiwillig und aktiv zur Stärkung der Employer Brand bei (Markenpartizipation).

Des Weiteren kann ein positiver Zusammenhang zwischen dem markenorientierten TFL und dem Markencommitment festgestellt werden. Der TFL gilt auch in der bisherigen wissenschaftlichen Forschung als essenziell, um ein Umdenken der Mitarbeiter hin zu einem markenorientierten Denken und Handeln zu bewirken (z.B. Morhart et al., 2009). Durch die vorliegende Studie konnte gezeigt werden, dass ein TFL auch im Hinblick auf die Employer Brand zu einer psychologischen Markenverbundenheit führt. Es kann daher unterstellt werden, dass Mitarbeiter durch einen markenorientierten TFL eine Selbstaufwertung ihrer Person erfahren, die dazu führt, dass sich ihre Verbundenheit gegenüber der Marke stärkt. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass kein direkter Effekt zwischen dem TFL und einem markenkonformen Verhalten besteht. Wir zeigen, dass Markencommitment hierbei als Mediator zwischen den beiden Variablen fungiert. Mitarbeiter übertragen die überzeugende Vision der Employer Brand also nicht direkt auf ihr eigenes Verhalten.

Zwischen dem TRL und dem Markencommitment kann hingegen kein Effekt nachgewiesen werden. Im Rahmen der Analyse der indirekten Effekte findet sich ebenfalls kein Zusammenhang zwischen dem TRL und dem markenkonformen Verhalten. Gemäß den Ergebnissen unserer Studie kann bei Mitarbeitern durch die Vorgabe von Verhaltensstandards in Bezug auf ihre Rolle als Markenbotschafter und durch die Überwachung ihrer markenorientierten Leistung somit weder eine Steigerung ihrer Verbundenheit noch ein markenkonformes

Verhalten im Hinblick auf die Employer Brand erzielt werden. Der Einsatz des TRL zur Erzeugung von markenkonformem Verhalten ist allerdings auch umstritten. So zeigen Morhart et al. (2009, S. 136f.), dass der markenkonforme TRL ebenso ungünstige Auswirkungen auf markenkonformes Verhalten haben kann. Die Autoren belegen, dass ein zu stark eingesetzter TRL die positiven Effekte eines TFL untergraben kann. Ursache hierfür könnte sein, dass die intrinsische Motivation für die Entstehung von Verbundenheit und ein entsprechendes Verhalten im Arbeitgebermarkenkontext eine größere Rolle spielt als die extrinsische Motivation und der TFL seine Wirkung stärker über Erstere entfaltet.

Implikationen für Unternehmen als Arbeitgeber

Aus den Ergebnissen unserer Studie lassen sich relevante Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis ableiten. Der signifikant positive Zusammenhang zwischen dem Markencommitment und dem markenkonformen Verhalten verspricht Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, emotional verbundene Mitarbeiter in die Rekrutierung potenzieller Fachkräfte einzubinden. Insbesondere die Markenmissionierung spielt hierbei eine zentrale Rolle. Unternehmen sollten ihren Mitarbeitern daher die Möglichkeit geben, ihren Arbeitgeber z.B. auf Karrieremessen zu repräsentieren. Auch das Internet bietet Unternehmen eine Möglichkeit zur Kommunikation der Employer Brand. Mitarbeiter können als Testimonials eine besondere Rolle spielen, indem ihnen auch medial die Möglichkeit gegeben wird, z.B. über Unternehmensauftritte in sozialen Netzwerken, die Employer Brand zu kommunizieren und für ihren Arbeitgeber zu werben. Darüber hinaus hat das Zeigen der eigenen Zugehörigkeit in sozialen Netzwerken für Unternehmen den Vorteil, dass auch Mitglieder anderer Gruppen darauf aufmerksam werden (z.B. wird dies bei Facebook auch für das persönliche Netzwerk sichtbar).

Da gemäß unserer Untersuchung das Markencommitment einen starken positiven Einfluss auf das markenkonforme Verhalten hat, sollten Unternehmen sicherstellen, dass sich alle Mitarbeiter mit der Employer Brand identifizieren (können) und deren Werte verinnerlichen, d.h. Unternehmen müssen Markencommitment bei den Mitarbeitern erzeugen. Dies kann nach den vorliegenden Ergebnissen durch einen markenorientierten TFL erreicht werden. Unternehmen können beispielsweise intensive Trainings, Coachings und Weiterbildungsseminare anbieten, in denen Führungskräften ein TFL vermittelt wird. Die Führungskraft selbst sollte beachten, dass sich die Mitarbeiter nicht mit ihr, sondern mit der Employer Brand identifizieren, sodass sich Mitarbeiter bei einem Führungswechsel weiterhin mit der Employer Brand verbunden fühlen (Morhart et al., 2012, S. 397).

Bezüglich der Verankerung des Internal Brandings sei letztlich noch anzumerken, dass zunächst die Führungskräfte zu Markenbotschaftern entwickelt werden sollten, damit diese ihre Mitarbeiter wiederum von der Employer Brand überzeugen können. Es könnten z.B. Seminare für Führungskräfte angeboten werden, die speziell die Identität des Unternehmens als Arbeitgeber herausstellen. Auch Teamworkshops könnten dazu beitragen, dass Führungskräfte für die Bedeutung der nach innen gerichteten Führung der Employer Brand sensibilisiert werden. Neben der Verankerung der internen Markenführung bei der Geschäftsführung und den Führungskräften könnten Unternehmen auch in Erwägung ziehen, Mitarbeiter, die ein gewisses Meinungsführerpotenzial aufweisen, als sogenannte unternehmensinterne Markenbotschafter fungieren zu lassen. Sie könnten durch ihre Nähe zu den Kollegen als Multiplikatoren dienen. Dies könnte vor allem bei großen Unternehmen mit internationaler Ausrichtung dazu beitragen, dass die Employer Brand überall gleich erlebt und gelebt wird (Burmann/Zeplin, 2005, S. 295).

Fazit

Die empirischen Ergebnisse belegen, dass das Markencommitment in Bezug auf die Employer Brand einen starken positiven Einfluss auf das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter hat. Folglich ist anzunehmen, dass Mitarbeiter, die sich mit ihrer Employer Brand identifizieren und deren Werte internalisieren, durch ihr Verhalten gegenüber potenziellen Bewerbern zu einer Stärkung der Marke beitragen. Weiterhin kann bestätigt werden, dass der TFL einen positiven Einfluss auf die Erzeugung von Markencommitment hat und dieses als Mediator in der Beziehung zwischen TFL und markenkonformem Verhalten fungiert. Somit wird gezeigt, dass das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Employer Brand eine zentrale Größe darstellt, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Der vermutete positive Einfluss des TRL auf das Markencommitment konnte jedoch nicht bestätigt werden und auch eine Wirkung auf das markenkonforme Verhalten konnte nicht festgestellt werden. Daraus lässt sich schließen, dass der TRL im Arbeitgebermarkenkontext keine bedeutende Rolle spielt. Um Employer Brand Champions aufzubauen, sollte somit insbesondere auf einen TFL gesetzt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Bass, B.M. (1985): Leadership: Good, better, best. In: Organizational Dynamics, 13 Jg., Nr. 3, S. 26-40.

Burmann, C./Zeplin, S. (2005): Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. In: Journal of Brand Management, 12 Jg., Nr. 4, S. 279-300.

Burmann, C./Zeplin, S./Riley, N. (2009): Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. In: Journal of Brand Management, 16 Jg., Nr. 4, S. 264-284.

Burns, J.M. (1978): Leadership, New York.

Epitropaki, O./Martin, R. (2005): The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. In: Leadership Quarterly, 16 Jg., Nr. 4, S. 569-589.

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

Maloney, P. (2007): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden.

Morhart, F.M./Herzog, W./Tomczak, T. (2009): Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. In: Journal of Marketing, 73 Jg., Nr. 5, S. 122-142.

Morhart, F.M./Jenewein, W./Tomczak, T. (2012): Mit transformationaler Führung das Brand Behavior stärken. In: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 389-406.

O'Reilly, C./Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. In: Journal of Applied Psychology, 71 Jg., Nr. 3, S. 492-499.

Piehler, R. (2011): Interne Markenführung. Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz, Wiesbaden.

Vallaster, C./de Chernatony, L. (2005): Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. In: Journal of Marketing Management, 21 Jg., Nr. 1-2, S. 181-203.

Van Dyne, L./Graham, J.W./Dienesch, R.M. (1994): Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. In: Academy of Management Journal, 37 Jg., Nr. 4, S. 765-802.

Weiber, R./Mühlhaus, D. (2010): Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mithilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, Heidelberg.

Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden.

DR. STEFANIE APP
Referentin Personalentwicklung, Dürr AG
E-Mail: s.app@uni-hohenheim.de

PROF. DR. MARION BÜTTGEN
Professur für Unternehmensführung am Institut für Marketing und Management
Universität Hohenheim
E-Mail: m.buettgen@uni-hohenheim.de
www.unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de

M.SC. STEFANIE LOHMÜLLER
Assistentin der Geschäftsleitung
Ads-tec GmbH
E-Mail: steffi.karcher@gmail.com

SUMMARY

Research Question: To what extent does brand-oriented leadership affect brand commitment as well the resulting brand behavior of employees in regard to the employer brand?
Methodology: Structural equation model with data from an online survey.
Practical Implication: Employees with a strong brand commitment can act as ambassadors of the brand when attracting new talents. As brand-oriented transformational leadership is able to enhance brand commitment companies might utilize it within their employer branding.

Mensch gegen Maschine: Wie gut sind Algorithmen im HR?

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

Das People Analytics Team von Google wollte vor ein paar Jahren Beförderungsentscheidungen bei Programmierern effizienter gestalten. Statt zeitaufwendiger Entscheidungsprozesse in langen Diskussionsrunden des Managements könnten doch einfach die vorhandenen Leistungsdaten, Vorgesetztenurteile und Selbsteinschätzungen verwendet werden, um ein Verfahren zu entwickeln, das möglichst genau vorhersagt, welche Mitarbeiter am besten für eine Beförderung geeignet sind. Das Ergebnis war ein Algorithmus, der eigenen Angaben zufolge eine sehr hohe Trefferquote besaß. Dadurch wurden die aufwendigen Auswahlprozesse eigentlich überflüssig. Trotzdem blieb Google beim alten Modell, denn das Management wollte sich nicht hinter einem Algorithmus, einer Black Box, verstecken. „People should make people decisions", hieß es entsprechend, und das datengetriebene Entscheidungsverfahren wurde auf Eis gelegt.

Abb. 1: Vorhersagekraft von Algorithmus und Expertenurteil in unterschiedlichen Bereichen

	N	Effektstärke d (Algorithmus – Experten)
Bildung	18	0.09
Finanzielle Entscheidungen	5	0.20
Forensik	10	0.89
Medizin	51	0.82
Persönlichkeitsdiagnostik	41	0.19
Andere	11	0.14

Anmerkungen. N = Stichprobengröße; Effektstärke d (Algorithmus – Experten) erfasst den Mittelwertunterschied zwischen mechanischem und Expertenurteil, wobei positive Werte eine Überlegenheit der Algorithmen bedeuten.

Quelle: Grove et al., 2000

Die grundsätzliche Frage bleibt aber und ist gerade in Zeiten von „Big Data" und „People Analytics" aktuell und relevant. Führt ein Unternehmen z.B. Assessment Center durch, in denen die Kandidaten in verschiedenen Übungen beobachtet und beurteilt werden, können die so erhobenen Daten auf zwei Arten verwendet werden. Erstens können Daten durch Experten zu einem Gesamturteil verdichtet werden, ob in diesem Fall also ein Bewerber ein Jobangebot oder eine Absage erhält. Die Entscheidung basiert auf Erfahrungen und Intuition des Experten. Diese im Englischen als „clinical judgment" bezeichnete holistische Vorgehensweise ist in Unternehmen gängige Praxis bei Personalauswahl, Leistungsbeurteilung oder auch Beförderungsentscheidungen. Zweitens können die vorhandenen Daten über einen Algorithmus kombiniert werden, der im einfachen Fall den verschiedenen Testergebnissen ein Gewicht zuweist, um so zu einem Gesamturteil zu gelangen („mechanical judgment"). Dieses Vorgehen mag auf den ersten Blick komplex erscheinen, kann aber in zwei Schritten leicht umgesetzt werden. Im ersten Schritt verwendet man Daten, bei denen man die Prädiktoren (z.B. Testergebnisse) wie auch das Ergebnis (z.B. Leistung) kennt, um so in einer Regressionsanalyse oder ähnlichen Verfahren die Beta-Gewichte, d.h. den relativen Einfluss der einzelnen Prädiktoren, zu ermitteln. Im zweiten Schritt kann das Ergebnis anhand dieser Gleichung vorhergesagt werden, indem die Werte für die Prädiktoren von Bewerbern oder Mitarbeitern eingesetzt werden, bei denen die spätere Leistung noch nicht bekannt sondern vorhergesagt werden soll.

Die Ergebnisse von Algorithmus und Expertenurteil können sich widersprechen. In der Regel muss aber eine Entscheidung getroffen werden, zum Beispiel für oder gegen eine Beförderung. Aber was ist nun besser, Expertenurteil oder Algorithmus? Und lässt sich diese Frage überhaupt in dieser allgemeinen Form beantworten? Das Beispiel von Google zeigt, dass erstens die Qualität der Entscheidung in den beiden Verfahren verglichen werden kann, zweitens aber ebenfalls Einstellungen von Management, Mitarbeitern und Bewerbern berücksichtigt werden müssen. Im Folgenden gehen wir erst

Abb. 2: Vergleich der Vorhersagekraft von Algorithmus und Expertenurteil im Personalmanagement

	N	k	Algorithmus	Experten
Leistung	Ca. 1200	9	$r_{\text{selbe Stichprobe}} = 0{,}47$ $r_{\text{neue Stichprobe}} = 0{,}40$	r = 0,28
Beförderungen	683	5	$r_{\text{selbe Stichprobe}} = 0{,}50$ $r_{\text{neue Stichprobe}} = 0{,}36$	r = 0,36
Trainingserfolg	188	2	$r_{\text{selbe Stichprobe}} = 0{,}31$ $r_{\text{neue Stichprobe}} = 0{,}31$	r = 0,16

Anmerkungen. N = Stichprobengröße; k = Anzahl der Studien; $r_{\text{gleiches Sample}}$ erfasst die Korrelation von Algorithmus und Ergebnis (Leistung, Beförderung oder Trainingserfolg) im selben Sample; $r_{\text{neues Sample}}$ erfasst die durchschnittliche Korrelation von Algorithmus und Ergebnis (Leistung, Beförderung oder Trainingserfolg) in einem weiteren Sample (siehe Text).

Quelle: Kuncel et al., 2013

auf die Entscheidungsqualität ein und betrachten dann die Einstellungen der Mitarbeiter und Bewerber hinsichtlich Expertenurteil versus Algorithmus.

Wie hoch ist die Entscheidungsqualität von Experten und Algorithmen?

Der Psychologe Paul E. Meehl traf in seinem Buch „Clinical vs. Statistical Prediction: A Theoretical Analysis and a Review of the Evidence“ bereits 1954 die Annahme, dass mechanische Verfahren überlegen sein sollten, gerade weil sie klaren Regeln folgen und die Ergebnisse so komplett nachvollziehbar sind. Damals war die Evidenz zu dieser Fragestellung noch sehr begrenzt, doch in den folgenden Jahrzehnten wurde eine Vielzahl von Studien durchgeführt, die uns heute ein sehr stabiles Bild zeichnen: Der Algorithmus ist fast immer besser, auch wenn er gegen sehr erfahrene Experten antritt. Eine Meta-Analyse von Grove und Kollegen (2000) betrachtete insgesamt über 100 Studien aus den Bereichen Bildung, finanzielle Entscheidungen, Forensik, Persönlichkeitsdiagnostik und Medizin (vgl. Abb. 1). Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass in allen Bereichen der Algorithmus im Durchschnitt eine höhere Vorhersagekraft hat als das Expertenurteil. Die Autoren untersuchten verschiedene Settings und kommen zu dem Ergebnis: „Superiority for mechanical-prediction techniques was consistent, regardless of the judgment task, type of judges, judges‘ amounts of experience, or the types of data being combined“ (Grove et al., 2000, S. 19). Unter den insgesamt 136 betrachteten Studien sind nur acht, bei denen Experten überlegen waren (Effektstärke d > 0,10 zugunsten der Experten), in 65 Studien ergab sich kein substanzieller Unterschied und in 63 Studien war der Algorithmus überlegen (Effektstärke d > 0,10 zugunsten des Algorithmus).

Diese Ergebnisse liefern einen allgemeinen Eindruck, sind aber nicht spezifisch für die Personalarbeit. Eine Meta-Analyse von Kuncel und Kollegen (2013) bietet hier tiefere Einsichten zu Personalauswahl, Leistung und Trainingserfolg. Das Ergebnis ist auch hier, dass der Algorithmus dem Expertenurteil zumeist überlegen ist. Entsprechend fassen die Autoren ihre Ergebnisse wie folgt zusammen (Kuncel et al., 2013, S. 1060): „There was consistent and substantial loss of validity when data were combined holistically – even by experts who are knowledgeable about the jobs and organizations in question – across multiple criteria in work and academic settings.“ Die Anzahl der Studien in dieser Meta-Analyse ist allerdings überschaubar, weswegen wir nur eine vorsichtige Verallgemeinerung der Ergebnisse für die Personalarbeit wagen. Die Korrelationskoeffizienten in Abbildung 2 geben den durchschnittlichen Zusammenhang zwischen Vorhersage durch Algorithmus bzw. Experten und dem tatsächlichen Ergebnis (Leistung, Beförderung oder Trainingserfolg) wieder. Eine hohe Korrelation bedeutet entsprechend eine hohe Vorhersagekraft. Die Ergebnisse für den Algorithmus basieren auf Regressionsanalysen, die für die jeweilige Stichprobe optimiert werden. Es werden also die Gewichte für die verschiedenen Prädiktoren (z.B. Leistungsindikatoren) so

gewählt, dass die Vorhersagekraft in der Stichprobe maximiert wird. Nun besteht die Gefahr, dass dadurch gerade bei kleinen Stichproben zwar die Vorhersage in dieser speziellen Stichprobe gelingt, nicht aber für eine neue Stichprobe. Deswegen ist die explizite Unterscheidung zwischen derselben und einer neuen Stichprobe in Abbildung 2 wichtig. Besonders gut ist der Algorithmus, wenn er auch für neue Stichproben eine ähnlich hohe Vorhersagekraft besitzt. Insgesamt bestätigt sich aber das oben beschriebene Bild, dass der Algorithmus so gut wie oder besser als das Expertenurteil ist.

Candidate Experience und Wahrnehmungen der Mitarbeiter

Es reicht nicht aus, im Auswahlverfahren die besten Kandidaten zu identifizieren. Diese müssen sich auch für das Unternehmen entscheiden. Im War for Talents gewinnen Candidate Experience und Mitarbeiterbindung an Bedeutung. Entsprechend muss die Wirkung von Algorithmus und Expertenurteil auf die Mitarbeiter und Bewerber berücksichtigt werden. Studienergebnisse in diesem Bereich beziehen sich vor allem auf die Personalauswahl. Dineen und Kollegen (2004) untersuchten die Gerechtigkeitswahrnehmungen von Bewerbern in einem Experiment, bei dem den Teilnehmern Szenarien vorgestellt wurden, in denen – neben anderen Variationen – entweder ein Algorithmus oder ein Experte als für die Entscheidung verantwortlich dargestellt wurde. Die Autoren wählen die Gerechtigkeitswahrnehmung als abhängige Variable, da aus anderen Studien bekannt ist, dass Gerechtigkeitsurteile wesentlich für die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität sind (z.B. Chapman et al., 2005). Es ergab sich eine leicht höhere Gerechtigkeitswahrnehmung, wenn Experten und nicht der Algorithmus Verwendung fanden ($r = 0{,}12$). Von den insgesamt fünf untersuchten Einflussfaktoren waren allerdings drei einflussreicher auf die individuelle Gerechtigkeitswahrnehmung (insbesondere die konsistente Anwendung des Auswahlverfahrens bei allen Bewerbern mit $r = 0{,}45$). Diese aus Sicht der Anwender von HR-Analytics grundsätzlich positiven Befunde müssen allerdings vorsichtig interpretiert werden, da es sich um eine Einzelstudie mit geringer Fallzahl ($n = 76$) handelt und die Bewertung in dieser hypothetischen Situation vermutlich anders ausfällt, wenn tatsächlich die eigene Karriere unmittelbar betroffen ist. Weitere Studien werden hier mehr Klarheit bringen, bis dahin sind wir auf Analogieschlüsse aus ähnlichen Untersuchungen angewiesen.

Weitere Studien in diesem Bereich beziehen sich nicht so sehr auf die Datenauswertung, sondern eher auf die Art der Datenerfassung. So zeigen Uggerslev und Kollegen (2012), dass gerade bei der Personalauswahl die Bewerber auf nette und entgegenkommende Interviewer Wert legen. In der Summe werden also bei Personalauswahlentscheidungen Experten von den Teilnehmern leicht positiver wahrgenommen als das elektronische Äquivalent. Etwas schwieriger ist es bei Beförderungsentscheidungen und Leistungsbeurteilungen. Kein Mitarbeiter möchte bei Beförderungen übersehen werden, weil er nicht die richtigen Werte für den Algorithmus liefert. Gleichzeitig sind aber viele Mitarbeiter unzufrieden, weil die Leistungsbeurteilungen des Vorgesetzten oft als sehr individuell und intransparent wahrgenommen werden. Erste Zusammenhänge für Deutschland zeigt das Projekt „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“, in dem unter anderem Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen mit den Personalpraktiken der Unternehmen verbunden werden. Es zeigt sich zunächst ein positiver Einfluss von Mitarbeitergesprächen und deren Institutionalisierung auf die Arbeitszufriedenheit und weitere Ergebnisvariablen (Wolter et al., 2016, S. 4). Gleichzeitig befürworten die Beschäftigten aber Einschränkungen des diskretionären Entscheidungsspielraums der Vorgesetzten, z.B. in Form von Verteilungsvorgaben und -empfehlungen bezüglich der Leistungsbewertung, die zu einer höheren Gerechtigkeitswahrnehmung bezüglich der Vergütung führen (Bellmann et al., 2016, S. 117).

Reaktion der Anwender im Personalmanagement

Während von Beschäftigtenseite eine objektivierende Entscheidungsunterstützung vermutlich eher neutral bis positiv gesehen wird, dürfte Widerstand vor allem aus den Reihen der Personalmanager zu erwarten sein. Insbesondere aus dem Bereich der Personalauswahl ist bekannt, dass trotz der wissenschaftlich nachgewiesenen Validität Verfahren bevorzugt werden, die einen größeren Entscheidungs- und Interpretationsspielraum bieten (Schuler et al., 2007; Highhouse, 2008). Dies betrifft die Auswahl der Instrumente, deren Ausgestaltung und auch die eher intuitive statt mechanische Verknüpfung der Einzelergebnisse zu einem Gesamturteil. Diese über Jahrzehnte weitgehend stabilen Einstellungen dürften der Verbreitung von Algorithmen als alleiniger Entscheidungsgrundlage am ehesten im Wege stehen.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Algorithmen haben in der Regel eine stärkere Vorhersagekraft als Expertenurteile. Gleichzeitig dominiert in der Praxis die Verwendung von Expertenurteilen und wir glauben nicht, dass sich dies in absehbarer Zeit sehr ändern wird. Die folgenden Empfehlungen versuchen deshalb eine Integration beider Entscheidungslogiken (vgl. auch Kuncel et al., 2013).

- Bei der Personalauswahl können Algorithmen eingesetzt werden, um den Bewerberpool in einem ersten Schritt einzuschränken.
- Algorithmen können zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden, indem Manager begründen müssen, wenn sie von der mechanischen Entscheidung abweichen möchten.
- Bewerber nehmen es tendenziell als negativer wahr, wenn bei den Auswahlverfahren wie auch für die Entscheidungs-

findung nur ein Algorithmus eingesetzt wird. Entsprechend könnten den Entscheidungsträgern Expertenurteil und Algorithmus vorgelegt werden, um so rein mechanische Entscheidungen zu vermeiden.

PROF. DR. TORSTEN BIEMANN
Universität Mannheim
Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung
E-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de
http://biemann.bwl.uni-mannheim.de

PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER
FOM Hochschule für Oekonomie und Management
Hochschulstudienzentrum Bonn
E-Mail: heiko.weckmueller@fom.de
www.fom.de

LITERATURVERZEICHNIS

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

Chapman, D. S./Uggerslev, K. L./Carroll, S. A./Piasentin, K. A./Jones, D. A. (2005): Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. Journal of Applied Psychology, 90(5), 928-944.

Dineen, B. R./Noe, R. A./Wang, C. (2004): Perceived fairness of web-based applicant screening procedures: Weighing the rules of justice and the role of individual differences. Human Resource Management, 43(2-3), 127-145.

Grove, W. M./Zald, D. H./Lebow, B. S./Snitz, B. E./Nelson, C. (2000): Clinical versus mechanical prediction: A meta-analysis. Psychological Assessment, 12, 19–30.

Highhouse, S. (2008): Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. Industrial and Organizational Psychology, 1(3), 333-342.

Kuncel, N. R./Klieger, D. M./Connelly, B. S./Ones, D. S. (2013): Mechanical versus clinical data combination in selection and admissions decisions: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 98(6), 1060.

Meehl, P. E. (1954): Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence.

Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I. (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen: ein Vergleich über 20 Jahre. Zeitschrift für Personalpsychologie, 6(2), 60-70.

Uggerslev, K. L./Fassina, N. E./Kraichy, D. (2012): Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. Personnel Psychology, 65(3), 597-660.

Wolter, S./Broszeit, S./Frodermann, C./Grunau, P./Bellmann, L. (2016): Befragung von Betrieben und Beschäftigten: Mehr Zufriedenheit und Engagement in Betrieben mit guter Personalpolitik. (IAB-Kurzbericht, 16/2016), Nürnberg.

Kreativität und Job Performance

Christina Sue-Chan & **Paul S. Hempel** (City University of Hongkong). The creativity-performance relationship: How rewarding creativity moderates the expression of creativity. Human Resource Management, Vol. 55, No. 4, pp. 637-653.

Die Rolle von extrinsischen Anreizen zur Förderung von Kreativität im organisationalen Kontext ist nicht eindeutig geklärt: Auf der einen Seite steht das Problem des „Crowding-outs" intrinsischer Motivation (der extrinsische verdrängt den intrinsischen Anreiz, einer bestimmten Aktivität nachzugehen). Auf der anderen Seite steht das Problem, dass intrinsisch motivierte Aktivitäten nicht zwingend kongruent zu den Zielen der Organisation sind. Sue-Chan und Hempel sehen daher weniger Bedeutung in der Frage, ob extrinsische Anreize Kreativität fördern können, als vielmehr in der Frage, ob extrinsische Anreize die Art und Weise ändern, in der Kreativität zum Ausdruck gebracht wird.

Sue-Chan und Hempel differenzieren zwischen zwei Dimensionen von Kreativität: Neuartigkeit und Nützlichkeit. Auf der einen Seite erfordert Kreativität, über existierende Standards, Rollen- und Rationalitätserwartungen hinauszugehen. Auf der anderen Seite ist Kreativität darauf beschränkt, dass ungewöhnliche Ideen oder Problemlösungen immer noch anschlussfähig sein müssen (z.B. an eine bestehende Produktpalette anknüpfen müssen), um von Wert zu sein. Aus dieser Perspektive betrachtet liegt es nahe, dass die Beurteilung der Job Performance von Mitarbeitern mehr von Kreativität im Sinne von Nützlichkeit als im Sinne von Neuartigkeit beeinflusst wird. Darüber hinaus gehen Sue-Chan und Hempel davon aus, dass Kreativität im Sinne von Neuartigkeit durch den gezielten Einsatz extrinsischer Anreize gefördert werden kann – durch das Signal, dass neuartige Ideen und Problemlösungsansätze unterstützt werden – sowie zusätzlich in die richtigen Bahnen gelenkt werden kann – durch das Signal, für welche Ziele der Organisation Kreativität gefragt ist. Damit verschiebt sich der Fokus der Mitarbeiter notwendigerweise aber auch von der Generierung tatsächlich nützlicher Ideen und Problemlösungsansätze (Job Performance im engeren Sinne, wie bspw. in jährlichen Leistungsbeurteilungen erfasst) hin zur Generierung potenziell nützlicher Ideen und Problemlösungsansätze.

Um ihre Theorie zu überprüfen, befragten Sue-Chan und Hempel rund 300 Mitarbeiter eines chinesischen Hotelvermittlungsportals zu deren subjektiver Einschätzung, inwiefern ihr Arbeitgeber Kreativität wertschätzt und belohnt. Zusätzlich wurden die Vorgesetzten dieser Mitarbeiter zu deren Kreativität sowie allgemeiner Job Performance befragt. Wie erwartet fanden die Autoren Kreativität im Sinne von Nützlichkeit (z.B. Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten bei einem Prozess) positiv mit der Job Performance assoziiert, nicht jedoch mit Kreativität im Sinne von Neuartigkeit (z.B. Anwendung unkonventioneller Lösungsansätze). Unter Berücksichtigung der subjektiv wahrgenommenen Wertschätzung und Belohnung von Kreativität vonseiten des Arbeitgebers ergab sich jedoch ein differenzierteres Bild: Wenn diese als hoch wahrgenommen wurde, bestand ein positiver Zusammenhang zwischen Kreativität im Sinne von Neuartigkeit und der Job Performance, was im Sinne der Theorie auf eine stärkere Fokussierung der Mitarbeiter auf praktisch verwertbare Ideen hindeutet. Umgekehrt hatte Kreativität im Sinne von Nützlichkeit nur dann einen (positiven) Effekt, wenn die Wertschätzung und Belohnung von Kreativität als niedrig wahrgenommen wurde – bei einem hohen Level zeigte sich kein Zusammenhang, was auf eine gewisse Ablenkung der Mitarbeiter zugunsten neuartiger Ideen hindeutet, die sich aber weniger in der mit „harten" Kriterien gemessenen Leistungsbeurteilung niederschlagen.

Die Ergebnisse lassen einen gewissen Trade-off erkennen: Mit entsprechenden extrinsischen Anreizen (z.B. frei verfügbare Arbeitszeit für „Neues", wie es z.B. bei Google üblich ist) kann die Generierung neuartiger Ideen und Problemlösungsansätze zwar so gelenkt werden, dass die Ergebnisse für die Organisation verwertbar sind; auf der anderen Seite muss jedoch in Kauf genommen werden, dass sich Kreativität im Sinne der Generierung nützlicher, praktisch verwertbarer Ideen auch in geringerem Maße in der eher kurzfristig orientierten, an „harten" Kriterien wie der Einhaltung von Budgetvorgaben oder Zeitplänen gemessenen tatsächlichen Job Performance niederschlägt. Zusätzlich gilt es zu bedenken, dass das allgemeine Verständnis von Kreativität stärker Neuartigkeit als Nützlichkeit betont, sodass eingehend untersucht werden muss, ob extrinsische Anreize zur Förderung von Kreativität tatsächlich so wie intendiert von der Belegschaft wahrgenommen werden.

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

Leadership und Anreize

Alexander W. Cappelen, Bjørn-Atle Remer, Erik Ø. Sørensen & **Bertil Tungodden** (NHH Norwegian School of Economics): Leadership and Incentives. Management Science, 2016, Vol. 62, No.7, pp. 1944-1953.

Unternehmen interessiert die Frage, wie Mitarbeiter motiviert werden können, Führungsaufgaben zu übernehmen. Besonders wenn es sich um eine Aktivität handelt, die das Wohl der Allgemeinheit zum Ziel hat, besteht die Gefahr, dass niemand die Initiative ergreift und Führungsverantwortung übernimmt. Die klassische Lösung von Ökonomen beim Problem der Unterversorgung ist die Stärkung der ökonomischen Anreize. Allerdings weiß man, dass die Einführung ökonomischer extrinsischer Anreize die intrinsische Motivation eines Individuums untergraben und zu einem negativen Gesamteffekt führen kann. Um zu testen, welchen Einfluss monetäre Anreize auf die Bereitschaft von Mitarbeitern haben, freiwillig eine Führungsrolle für die Bereitstellung eines Gemeinguts zu übernehmen, führten die Wissenschaftler ein Laborexperiment durch. Es gab drei Gruppen mit Viererteams, die sich lediglich in der Höhe der Kompensation, die ein Gruppenmitglied für seine freiwillige Führungsaktivität erhielt, unterschieden. In der ersten Gruppe wurde dem freiwilligen Leiter keine über die Grundvergütung hinausgehende Bezahlung zugesagt. In der zweiten Gruppe wurde dem freiwilligen Führer eine moderate zusätzliche Bezahlung versprochen, während dem Freiwilligen in der dritten Gruppe eine hohe zusätzliche Zahlung gewährt wurde. Die Forscher erfassten, wie häufig sich Teilnehmer freiwillig für die Führungposition meldeten. Das Ergebnis: Mit steigender zusätzlicher Bezahlung erhöhte sich die Bereitschaft der Teilnehmer, eine Führungsrolle zu übernehmen. In Gruppe 1 volontierten nur 23%, während es 63,4% in Gruppe 2 und 99,7% in Gruppe 3 waren. Interessanterweise zeigte sich, dass die Einführung einer Kompensation für das Führungsmitglied auch den durchschnittlichen Beitrag der anderen Gruppenmitglieder erhöhte. Es stellte sich als beste Strategie heraus, die Person in der Führungsrolle moderat zu vergüten. Eine zu hohe zusätzliche Vergütung erwies sich als kontraproduktiv, da die Bereitschaft der anderen Gruppenmitglieder, etwas beizutragen, zurückging. Die Wissenschaftler erklären dies mit dem sog. „social crowding-out effect" – in diesem Fall möchten die Teammitglieder keine zu große Ungleichheit innerhalb der Gruppe. Die Einführung monetärer Kompensation kann also ein effektiver Weg sein, mehr Mitarbeiter zur Übernahme eine Führungsrolle zu motivieren. Die Kompensation sollte allerdings nicht zu hoch ausfallen.

*Besprochen von **Katharina Laske**, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln*

Mitarbeitermotivation durch Mitarbeitermission

Jeffrey Carpenter & **Erick Gong** (Middlebury College): Motivating Agents: How Much Does the Mission Matter? Journal of Labor Economics, 2016, Vol. 34 (1), pp. 211-236.

Viele Menschen finden im Laufe ihres Lebens eine Lebensaufgabe, eine Berufung oder Mission. Auch immer mehr Unternehmen bekennen sich zu einem klaren Unternehmensleitbild (Mission Statement). Dies machen sich die Autoren Jeffrey Carpenter und Erick Gong zunutze, um eine neue Art der Mitarbeitermotivation zu untersuchen – das Übereinstimmen zweier Missionen, für die zum einen der Arbeitgeber und zum anderen der Arbeitnehmer einsteht. Mithilfe eines Laborexperiments zeigt die vorliegende Studie, dass eine Übereinstimmung der Missionen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine starke Motivation hervorruft. Zudem wird dargestellt, dass leistungsabhängige Bezahlung den Arbeitseinsatz in diesem Kontext ebenfalls steigert – jedoch am stärksten für diejenigen Teilnehmer, deren Mission nicht mit dem zugeordneten Arbeitgeber übereinstimmt. Für sie ist Geld ein gutes Substitut für die fehlende Identifikation mit der Mission des Arbeitgebers. Ein starker finanzieller Anreiz kann in diesem Fall bis zu zwei Drittel des Produktivitätsverlusts, der durch abweichende Leitbilder/Missionen zustande kommt, kompensieren. Die Anreizwirkung der übereinstimmenden Missionen sowie der leistungsabhängigen Bezahlung sind somit gemäß den aktuellen Befunden der Personalökonomie. Während die Bedeutung des Unternehmensleitbilds vielleicht nicht überraschend ist, das Ausmaß ist es schon. Laut Studie ist ein Arbeitnehmer mit übereinstimmendem Leitbild genauso produktiv wie etwa 1,7 Arbeitnehmer mit einer Differenz zum Leitbild des Arbeitgebers. Die Autoren betonen jedoch, dass für Unternehmen nicht eine Übereinstimmung der Leitbilder die größte Herausforderung darstellt, sondern die Differenz. Die Unterschiede in der Produktivität der Teilnehmer des Experiments werden hauptsächlich von den Teilnehmern getrieben, deren Leitbilder nicht mit denen der Arbeitgeber übereinstimmten. Es ist somit von Vorteil, wenn sich Mitarbeiter Unternehmen aussuchen, mit deren Leitbildern sie sich identifizieren können. Das größere Problem ergibt sich, wenn Unternehmen nicht durch gute Vorselektion verhindern können, dass Arbeitnehmer mit stark abweichenden Leitbildern bei ihnen arbeiten. Unternehmen, denen eine gute Vorselektion nicht möglich ist, bleibt, nach Ansicht der Autoren, dennoch noch ein Ausweg: hohe finanzielle Anreize.

*Besprochen von **Timo Vogelsang**, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln*

Virtuelle Zusammenarbeit in multikulturellen Teams

Soo Jeoung Han & **Michael Beyerlein** (Texas A&M University): Framing the Effects of Multinational Cultural Diversity on Virtual Team Processes. Small Group Research, 47 (2016), pp. 351-381.

Durch die Globalisierung arbeiten immer mehr Teams über Ländergrenzen hinweg zusammen. Um Zeit und Kosten zu sparen, erfolgt diese Zusammenarbeit häufig mittels Softwareprogrammen und Tools (z.B. über Skype). Umfragen zufolge arbeiten bereits 60% der Erwerbstätigen in virtuellen Teams. Solche Teams stehen allerdings vor vielen Herausforderungen. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe können einerseits die Kreativität und somit die Leistung eines Teams erhöhen, andererseits aber auch leicht zu Missverständnissen und Konflikten führen. Wenn Teams nur virtuell zusammenarbeiten, anstatt sich täglich zu sehen, wird einerseits weltweite Kooperation unter Experten möglich, andererseits ist der Aufbau von Vertrauen dadurch erschwert. In einem umfassenden Literaturüberblick erarbeiten Soo Jeoung Han und Michael Beyerlein, welche Prozesse und Erfolgsfaktoren die Zusammenarbeit in virtuellen multinationalen Teams fördern. Insgesamt wurden 60 Studien berücksichtigt, die von 1998 bis 2014 veröffentlicht wurden. Daraus entwickeln die Autoren einen Rahmen zur Beschreibung erfolgreicher Zusammenarbeit in virtuellen multinationalen Teams, der insgesamt acht sozioemotionale und aufgabenbezogene Faktoren enthält, auf die sich die Teamleiter konzentrieren sollten. Zu den vier aufgabenbezogenen Erfolgsfaktoren zählt die aufgabenbezogene Kommunikation (insb. in frühen Phasen der Zusammenarbeit), die Koordination der Zusammenarbeit, der Aufbau von Erwartungen sowie die Sicherstellung der Wissensvermittlung. Zu den vier sozioemotionalen Faktoren zählt das Überwinden von Vorurteilen (gegenüber anderen Kulturen), der Beziehungsaufbau und die Förderung von Vertrauen und interkulturellem Lernen im Team.

Für die Praxis liefert dieses Modell wichtige Hinweise für die Führungskräfte- und Teamentwicklung. Ein Fokus könnte auf interkulturellem Training liegen, um Vertrauen zu fördern und Kommunikationshindernisse zu vermeiden. Teamleiter spielen dabei eine wichtige Rolle und sollten darin geschult werden, Kommunikation und Koordinationsprozesse im Team zu verbessern. Dazu gehört die Förderung der kontinuierlichen Interaktion über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg, die klare Kommunikation von Zielen und konsistentes Feedback an das Team.

*Besprochen von **Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**, VU Amsterdam, Department of Experimental & Applied Psychology*

Humorvolle Führungskraft = zufriedene Mitarbeiter?

Christopher Robert (University of Missouri–Columbia), **Timothy C. Dunne** (Middle Tennessee State University) & **Joyce Iun** (The Chinese University of Hong Kong): The Impact of Leader Humor on Subordinate Job Satisfaction: The Crucial Role of Leader–Subordinate Relationship Quality. Group & Organization Management, 41 (2016), pp. 375–406.

Humor ist ein wesentlicher Bestandteil des sozialen Miteinanders – auch in der Arbeitswelt. Dabei kann zwischen positivem, gut gemeintem Humor (z.B. Situationskomik) und negativem Humor (z.B. Sarkasmus oder bissige Bemerkungen) unterschieden werden. Wenn Führungskräfte positiven Humor einsetzen, werden sie häufig von ihren Mitarbeitern positiver wahrgenommen. Die bisherige Forschung konnte dazu allerdings keinen klaren Wirkungszusammenhang nachweisen und es bleibt die Frage, warum positiver Humor einer Führungskraft positive Auswirkungen hat. Zudem ist bisher kaum erforscht, welche Wirkung negativer Humor der Führungskraft auf Mitarbeiter hat. In einer Fragebogenstudie haben Robert und Kollegen insgesamt 70 Manager in 54 Unternehmen zu ihrem Humorstil befragt (z.B. ob sie über sich selbst scherzen oder eher Witze auf Kosten anderer machen). Die zugehörigen 241 Mitarbeiter wurden zu ihrer Arbeitszufriedenheit, zum Verhältnis zu ihrer Führungskraft und zur Dauer der Zusammenarbeit befragt. Als Kontrollvariable wurde die positive Grundstimmung der Mitarbeiter erhoben. Die Ergebnisse zeigen, dass es weniger auf den Humorstil der Führungskraft, sondern vielmehr auf das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ankommt: Ist das Verhältnis gut, wirken beide Arten von Humor positiv auf die Arbeitszufriedenheit. Der Effekt positiven Humors der Führungskraft ist dabei umso stärker, je länger ein Mitarbeiter bereits für diese Führungskraft arbeitet. Ist das Verhältnis dagegen schlecht, wirken beide Arten von Humor negativ auf die Arbeitszufriedenheit.

Für die Praxis könnte das heißen, dass die Art des Humors nicht unbedingt ausschlaggebend ist. Diskriminierender oder sexistischer Humor ist indiskutabel, aber negativer oder bissiger Humor wirkt nicht unbedingt negativ. Wenn Führungskräfte Humor einsetzen wollen, sollten sie allerdings zunächst das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern prüfen: Ist dieses Verhältnis gut und stabil genug, damit Humor richtig interpretiert wird? Oder muss zunächst Vertrauen aufgebaut werden? Nur dann kann Humor die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördern.

*Besprochen von **Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**, VU Amsterdam, Department of Experimental & Applied Psychology*

Diversity Management: Anspruch und Realität

Gill Kirton, Maxine Robertson & Nicole Avdelidou-Fischer (Queen Mary University of London): Valuing and value in diversity: the policy-implementation gap in an IT firm. Human Resource Management Journal, Vol. 26, No. 3, pp. 321-336.

Gill Kirton und Kollegen untersuchten am Beispiel eines Global Players im Professional-Services-Bereich (IT), inwiefern sich eine vom CEO ausgehende Diversity-Initiative im Arbeitsalltag widerspiegelt. Die Belegschaft des Unternehmens war durch weiße, männliche Professionals mit wenig Bezug zu Team-Diversität im Allgemeinen geprägt: Die Arbeit war in projektbasierten Teams mit 40-250 Mitarbeitern, darunter selten mehr als 1-2 Frauen, organisiert. Führungskräfte genossen abseits von Einstellungsentscheidungen vollkommene Autonomie bei der Zusammenstellung der Projektteams. Frauen waren im mittleren Management proportional gut vertreten, im oberen Management jedoch stark unterrepräsentiert; der Gender Pay Gap lag bei 18% – insgesamt also ein Unternehmen, in dem Gender Diversity keine Selbstverständlichkeit ist.

Praktisch umgesetzt wurde die Diversity-Initiative mittels einer formalen Diversity-Richtlinie mit entsprechender Rhetorik (Diversität steigert Kreativität/Innovationskraft, Diversität ist unabänderliche Wirklichkeit, Diskriminierung ist moralisch verwerflich); außerdem wurde ein 20-minütiger E-Learning-Kurs zum Thema Diversität mit obligatorischer Teilnahme für sämtliche Führungskräfte aufgesetzt. Der Kurs klärte u.a. über die Diversity-Richtlinie des Unternehmens, Stereotypisierung, unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen (z.B. bei der Personalauswahl) und das Management diverser Teams auf.

Ein Erfolg war die Diversity-Initiative in Bezug auf die tatsächliche Umsetzung nicht: Die Hälfte der interviewten Manager nahm die Motivation des CEOs als fadenscheinig und instrumentell wahr – das Unternehmen bewarb sich zum Zeitpunkt der Interviews um einen „Responsible Business Award". Zudem wurde dem Diversity-E-Learning-Kurs wenig Beachtung geschenkt; vermutlich waren die Befragten daher auch nicht in der Lage, konkrete Implikationen für ihr eigenes Handeln als Führungskraft abzuleiten, geschweige denn davon zu berichten, wie sie diese im Alltag umsetzen.

Das eigentliche Ziel der Initiative – Diversität wertzuschätzen und aktiv zu fördern – wurde nach Einschätzung von Kirton und Kollegen bereits dadurch untergraben, dass sie den Führungskräften keinerlei Eigeninitiative abverlangte. Sie wurden weder für die Zusammenstellung ihrer Projektteams zur Rechenschaft gezogen, noch waren sie in der Karriereförderung ihrer Mitarbeiter in irgendeiner Weise gebunden. Die befragten Führungskräfte entschieden sich im Zweifelsfall für Altbewährtes – d.h., Teams nach technischer Expertise und zeitlicher Flexibilität der Mitarbeiter zusammenzustellen – anstatt Zeit und Mühe darauf zu verwenden, Diversität bei der Zusammenstellung ihrer Projektteams aktiv zu fördern. Dies war den meisten Befragten – auch den weiblichen Führungskräften – aufgrund des permanenten Zeitdrucks im Rahmen der Projektarbeit zu zeitaufwendig und auch zu riskant wegen der ungewissen Auswirkungen auf die Teamleistung. Nur wenige, hauptsächlich weibliche, Führungskräfte schätzten Gender Diversity wegen der Teamdynamik. So wurden Frauen innerhalb von Projektteams häufig für die „soften", organisatorischen Aufgaben eingesetzt.

Die Studie von Kirton und Kollegen zeigt, wenn auch sicherlich auf einem eher extremen Fallbeispiel basierend, dass sich im Arbeitsalltag praktisch nichts ändert, wenn sich das Top Management auf Value-in-Diversity-Rhetorik und Diversity-Trainings verlässt, die nicht einmal für Führungskräfte bindende Konsequenzen haben. Das Problem dabei ist freilich, dass sich mit „Zwang" sicherlich kein Kulturwandel pro Diversität initiieren lässt, dies aber ganz ohne (positive und/oder negative) Sanktionen ebenfalls nicht zu bewerkstelligen ist.

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

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Neue Masterstudiengänge an der ESCP

Die ESCP Europe nimmt ab dem Wintersemester 2016 zwei neue Masterstudiengänge in ihr Programm auf: „International Sustainability Management“ und „International Sales Management“.
Im Studiengang „International Sustainability Management“ sollen die Teilnehmer zu qualifizierten Mitarbeitern in den Bereichen „Nachhaltigkeit“ und „Corporate Social Responsibility (CSR)“ weitergebildet werden. Dabei sollen sie Fachwissen in allen Bereichen des nachhaltigen und verantwortungsbewussten Managements erlangen sowie dessen internationale Dimension, naturwissenschaftliche Grundlagen und ökonomischen Theoriehintergrund kennenlernen. Auf dem Stundenplan sollen außerdem umweltpolitische Aspekte und innovative Geschäftsmodelle stehen. Unternehmenspraktika, Consulting-Projekte in Partnerunternehmen der ESCP Europe, Coachings zur Karriereförderung und Sprachkurse sind ebenfalls Teil des Programms, das an den ESCP-Standorten in Berlin und Paris stattfindet.
Das zweite neue Masterprogramm, „International Sales Management“, richtet sich an alle, die sich für einen Einstieg ins Berufsfeld „Verkauf“ interessieren. Das Studium soll den Studenten einen fundierten Einblick in alle Bereiche des Vertriebsmanagements verschaffen und ihnen ein umfassendes Wissen über dessen strategische, organisationale und operative Aspekte vermitteln. Auf dem Curriculum des Studiengangs stehen daher die Themen „Techniken und Methodik des Verkaufs“, „Führung im Vertrieb“ und „Channels und Distribution“. Die Initiatoren des Sales-Studiengangs versprechen ein Studium mit viel Praxisbezug: Bereits während des Studiums sollen die Studenten die Möglichkeit bekommen, mit den Unternehmenspartnern der ESCP Europe und weiteren potenziellen Arbeitgebern in Kontakt zu treten und mögliche spätere Aufgaben- und Tätigkeitsfelder kennenzulernen. Der zweijährige, englischsprachige Studiengang ist international ausgerichtet und findet ebenfalls an den beiden ESCP-Standorten Berlin und Paris statt. Beide Studiengänge führen zum Abschluss Master of Science.

www.escpeurope.de

Sibe führt Studiengänge komplett online durch

An der School of International Business and Entrepreneurship (Sibe) der Steinbeis-Hochschule Berlin sind zwei neue Studienprogramme gestartet – ein Master-of-Laws-Studium (LL.M.) und ein M.A./MBA-Programm, das die Sibe gemeinsam mit der Malcolm Baldrige School of Business an der Post University in Connecticut, USA, mit einem Doppelabschluss anbietet. Bemerkenswert ist das Format der beiden Studiengänge – denn sie sollen zu 100 Prozent online durchgeführt werden. Bisher hatte die Sibe berufsintegrierte Studiengänge in Teilpräsenz angeboten, also in einer Mischung aus Online- und Präsenzphasen. Nun sollen die Studenten die Studiengänge komplett asynchron absolvieren können. Um den Kontakt der Studenten zu Dozenten und Kommilitonen zu fördern, setzt die Schule auf interaktives Lernen und die Zusammenarbeit in Kleingruppen. Die Teilnehmer sollen sich auf Diskussionsforen und anderen Online-Plattformen austauschen können und dort von erfahrenen Lehrkräften betreut werden. Bei der Durchführung der beiden Online-Studiengänge profitiert die Sibe von der Erfahrung ihrer Partner an der Post University in Connecticut: Dort wird nach Auskunft der Schule bereits seit 30 Jahren webbasiert gelernt.

www.steinbeis-sibe.de

ESMT benennt Lehrstuhl nach Michael Diekmann

Der Lehrstuhl für Management Science an der ESMT Berlin ist zum 15. Juni 2016 nach Michael Diekmann, dem ehemaligen Vorsitzenden des Kuratoriums der Stiftung der ESMT, benannt worden. Damit zeichnet die Berliner Business School Diekmann für seine Verdienste rund um die Weiterentwicklung der Schule aus: Diese sei nämlich in den Jahren zwischen 2007 und 2015, als Diekmann Vorstandsvorsitzender der ESMT-Stiftung war, schnell und kontinuierlich gewachsen, lautet die Begründung der ESMT. Während Diekmanns Amtszeit habe die Schule zudem internationale Akkreditierungen erlangt und das Promotionsrecht vom Berliner Senat verliehen bekommen. Zudem sei die Teilnehmerzahl der MBA-Programme in dieser Zeit um rund 87 Prozent gestiegen, wie die Schule ebenfalls zur Taufe des neuen Lehrstuhls vermeldete. Erster Inhaber des Michael-Diekmann-Lehrstuhls ist Tamer Boyaci, der zuvor Professor of Operations Management an der McGill University in Montreal, Kanada, war.
Diekmann ist aktuell Mitglied der Aufsichtsräte von BASF, Linde AG, Fresenius und Siemens. Während seiner Zeit als Vorsitzender des ESMT-Kuratoriums war er als Vorstandsvorsitzender der Allianz SE tätig.

www.esmt.org

Universität Mannheim hat neue Kanzlerin gewählt

Nach 16 Jahren steht an der Spitze der Universität Mannheim ein Wechsel an: Zum 1. Januar 2017 verabschiedet sich die langjährige Uni-Kanzlerin Dr. Susann-Annette Storm in den Ruhestand. Ihre Nachfolgerin steht bereits fest: Die Mathematikerin Barbara Windscheid löst Storm zum Jahreswechsel ab. Mitte Juni wählten der Senat und der Universitätsrat der Universität Mannheim Windscheid zur neuen Kanzlerin. Windscheid verfügt bereits über viele Jahre Erfahrung in der Universitätsverwaltung: An der Universität Karlsruhe hat sie die Abteilung Organisation, Planung und Controlling aufgebaut und geleitet. Ab 2008 war sie dort als Vertreterin des Kanzlers die Beauftragte für den Haushalt der Universität. Zuletzt war sie an der Universität Freiburg als stellvertretende Kanzlerin für Controlling und Finanzen zuständig. In dieser Funktion hat sie bereits eng mit der Universität Mannheim zusammengearbeitet: Seit Ende 2013 kooperieren die beiden Unis bei der Einführung der Buchführung mit SAP.

www.uni-mannheim.de

Best Annals Paper of the Year-Award geht an WHU

Im August ist Prof. Dr. Jochen Menges, Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Personalmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management, mit dem „Best Annals Paper of the Year-"Award für den besten wissenschaftlichen Artikel des Jahres im Fachbereich „Management" ausgezeichnet worden. Verliehen wurde der Preis von der Fachzeitschrift „Academy of Management Annals" auf der diesjährigen „Academy of Management Conference" in Los Angeles. Darüber hinaus ist Menges mit Wirkung zum 1. Juli für drei Jahre in das Editorial Board des „Academy of Management Journal" berufen worden. Der prämierte Artikel „Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels-of-analysis, and mechanisms", den Menges zusammen mit seinem Kollegen Martin Kilduff vom University College London verfasst hat, beschreibt die Entstehung und Folgen von Gruppenemotionen. Mehr zum Thema des Papers erfahren Sie in einem Video unter www.youtube.com/watch?v=WT2WvKOE9Xg.

www.whu.edu

Neue Fernstudiengänge an der Universität Koblenz-Landau

An der Universität Koblenz-Landau starten im kommenden Wintersemester drei neue Master-Fernstudiengänge: „Personal und Organisation" (M. A.), „Inklusion und Schule" (M. A.) und „Angewandte Umweltwissenschaften" (M. Sc.). Im Mai hat die ständige Akkreditierungskommission der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA) die drei Studiengänge für fünf Jahre akkreditiert. Der neue Fernstudiengang „Personal und Organisation" ist konzipiert für Mitarbeiter aus der Personal- und Bildungsarbeit in Organisationen: Sie sollen während des Studiums lernen, die Organisations- und Personalentwicklung im Unternehmen anzuregen, sachkundig zu begleiten und professionell zu gestalten. Der Studiengang ist interdisziplinär angelegt und wendet sich primär an Akademiker mit einem sozial-, geistes- oder wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss. Der Masterabschluss soll die Absolventen für mittlere und höhere Managementpositionen qualifizieren.

Im Studiengang „Inklusion und Schule" sollen vor allem Lehrer und Fachkräfte im Schul- und Vorschulsystem weitergebildet werden, zu deren Aufgaben die Umsetzung der gesetzlichen und politischen Inklusionsanforderungen gehört. Diese Zielgruppe soll der Studiengang zur (Mit-)Initialisierung und (Mit-)Entwicklung von inklusiven Strukturen und Qualifizierungen des Systems befähigen.

Der dritte neue Studiengang, „Angewandte Umweltwissenschaften", richtet sich an Fach- und Führungskräfte im Umweltsektor, vor allem an Mitarbeiter von Umweltbehörden, Verbänden, Industrie und produzierendem Gewerbe, Versorgungs- und Handelsunternehmen, Umwelt-Consultants und Planungs- beziehungsweise Ingenieurbüros. Ziel des Studiengangs ist es, den Teilnehmern eine interdisziplinäre Sichtweise auf umweltbezogene Fragestellungen zu vermitteln und sie für Beratungs-, Projektentwicklungs- sowie Leitungsaufgaben in den unterschiedlichsten Bereichen des Umweltsektors zu qualifizieren.

Zulassungsvoraussetzungen für alle drei Studiengänge sind ein erfolgreich abgeschlossenes sechssemestriges Studium und mindestens ein Jahr Berufserfahrung. Auch beruflich Qualifizierte ohne Hochschulabschluss können in Ausnahmefällen zugelassen werden. Für weitergehende Fragen können sich Interessierte an das Sekretariat des ZFUW wenden unter zfuw@uni-koblenz.de sowie telefonisch unter 0261 287-1500.

www.uni-koblenz-landau.de/de/zfuw

Staat soll Weiterbildung fördern

Die geringe Arbeitslosigkeit in Deutschland darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass Aus- und Weiterbildung das Tempo des Wirtschaftswandels stärker antizipieren muss.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Es klingt dramatisch, wie die Welt am 19.6.2016 ein Interview mit OECD-Chefvolkswirtin Catherine Mann betitelt: „Jeder vierte Arbeitnehmer steckt im falschen Job." Und das in Deutschland. Das behindere das Produktivitätswachstum, das sich in den vergangenen 20 Jahren in ganz Europa mehr als halbiert habe und bedrohe den Lebensstandard. Die OECD kritisiert Deutschland wiederholt dafür, dass zu viele Beschäftigte ihr Know-how brachliegen lassen, weil sie überqualifiziert für ihre Jobs sind. Darunter sind vor allem auch Frauen mit qualifizierten Berufsabschlüssen und akademischen Weihen auf Teilzeitstellen, die, um Beruf und Familie zu vereinbaren, unter ihrem Niveau arbeiten. Gleichzeitig seien Berufsausbildung und Arbeit zu statisch ausgelegt und nicht auf Flexibilität und Mobilität ausgerichtet. In ihrem diesjährigen Deutschland-Bericht mahnen die OECD-Autoren an, die Anstrengungen in der Akademisierung und in der Weiterbildung zu erhöhen.

Finanzieller Spielraum für lebenslanges Lernen

Professor Andreas Wörgötter, der 16 Jahre lang bei der OECD in Paris für Deutschland zuständig war und unter dessen Leitung der Wirtschaftsbericht im Frühjahr verfasst wurde, hält das deutsche Bildungssystem mit der starken Betonung der dualen Ausbildung durch den leichteren Berufseinstieg sowie breitere Karrieremöglichkeiten für überlegen, solange sich Berufsbilder, Wirtschaftsstrukturen und die regionale Verteilung der Beschäftigung nicht allzu schnell ändern. Das Berufsbildungssystem fördere lange Betriebszugehörigkeiten. Die Konzentration auf die exportorientierte Warenproduktion komme diesen Bedingungen entgegen, weil Technologien stabil sind, inkrementelle Innovationen gegenüber radikalen Innovationen dominieren und die Möglichkeit, Maschinen und Anlagen als Pfand im kreditbasierten Finanzierungssystem einzusetzen, mittlere Familienunternehmen begünstigt. „Das war sehr lange ein erfolgreiches Modell", betont Wörgötter. Probleme beginnen seiner Ansicht nach, wenn sich die Arbeitswelt in weniger als einer Generation ändert und Arbeiter, die ihren Job verloren haben, keine Arbeit mehr finden, weil ihre Qualifikationen nicht mehr gebraucht werden. „Wenn Beschäftigte häufiger auf den Arbeitsmarkt müssen, ist das System zu starr", so der Ökonom – und verweist auf die auffällig große Langzeitarbeitslosigkeit bei einer insgesamt geringen Arbeitslosigkeit. Er sieht sowohl die Notwendigkeit als auch den Spielraum für eine stärkere Förderung des lebenslangen Lernens. Für den Ökonomen Wörgötter liegt es auf der Hand, dass der Staat stärker in die Qualifizierung einsteigen muss: „Sonst zahlt der Staat in zukünftige Beihilfenkarrieren."

Erwachsenen- und Weiterbildung falsch gesteuert

Obwohl Professor Bernd Käpplinger, Erziehungswissenschaftler an der Universität Gießen, an den OECD-Berichten bemängelt, dass sie die angelsächsischen Bildungssysteme oft implizit als Benchmark sehen – mit einer gewünscht hohen Akademikerquote und dem BA-/MA-System zum Beispiel – will auch er das lebenslange Lernen mit Steuergeldern fördern. „In den letzten Jahren nehmen bildungsständische Tendenzen wieder eher zu als ab", meint der Hochschullehrer. „Da wird viel Potenzial verschenkt." Die Erwachsenen- und Weiterbildung sei in vielerlei Hinsicht unterfinanziert und seiner Meinung nach unter anderem durch eine Ökonomisierung und Quasi-Märkte mit diversen Qualitätssiegeln falsch gesteuert. Der Bildungswissenschaftler spricht sich für Durchlässigkeit und Chancengerechtigkeit aus und greift sogar eine heilige Kuh aktueller Bildungspolitik an: die Förderung der Jüngsten. „Der Frühförderungswahn verschärft die Bedingungen für die Erwachsenenbildung", sagt Professor Käpplinger. Schließlich ist es eine Binsenweisheit, dass jeder Euro nur einmal ausgegeben werden kann – also umgeschichtet wird. Die Bertelsmann Stiftung hat 2015 gemeinsam mit Bildungsforschern der Universität Duisburg-Essen Zahlen veröffentlicht, die Bernd Käpplinger bestätigen. Die öffentliche Förderung der Weiterbildung ist in den vergangenen Jahren um 41 Prozent zurückgegangen, seit 15 Jahren stagniert die Beteiligung an der Weiterbildung. Die Weiterbildungskosten werden privatisiert. Sowohl einzelne Beschäftigte als auch Firmen investieren. Aber es gibt, so die Studienautoren, Verlierer dieser Entwicklung: Geringqualifizierte und atypisch Beschäftigte, also Arbeitnehmer in Teilzeit, in befristeten Jobs und mit Zeitarbeitsverträgen.

Forscher Käpplinger hat mit Kollegen die Förderpraxis der Weiterbildung untersucht, in der Gutscheine, Stipendien, Darle-

© ANDREAS TEICH/ ACTION PRESS

V.l.n.r.: Prof. Dr. Andreas Wörgötter (OECD bis Juni 2016), Prof. Dr. Bernd Käpplinger (Universität Gießen), Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner (Universität Zürich)

hen und Bildungskonten Instrumente der Nachfrageförderung sind. Interessierte können Weiterbildungsanbieter selbst wählen und finanzieren. Ein monetäres Ertragskonzept allein mit Blick auf den Arbeitsmarkt greift, so die Analyse, zu kurz, da Weiterbildungsentscheidungen berufliche, private und gesellschaftliche Relevanz haben, die nicht nur monetär zu beziffern sind. So führen Umorientierungen im höheren Alter bei physisch anstrengenden Berufen möglicherweise nicht zu höheren Einkommen, aber die Beschäftigungsfähigkeit durch einen Berufs- oder Tätigkeitswechsel wird erhalten. Weiterbildung ist demnach sowohl ein gesellschaftlicher Reparaturbetrieb als auch komplementär zu vorherigen Bildungsverläufen zu finanzieren. Insbesondere mittlere Altersgruppen in der Rushhour des Lebens oder auch mittlere Qualifikationsniveaus drohen so aus dem Blick der Weiterbildungspolitik zu geraten. „Bildungsfinanzierung muss die Heterogenität von Lebenslagen und Lebensläufen mehr in den Blick nehmen“, sagt Käpplinger.

Duale Ausbildung passt zur Digitalisierung

Für Professorin Uschi Backes-Gellner beginnt die Zukunftsfähigkeit bei Ausbildung und Studium. Die Personalökonomin an der Universität Zürich ist Mitglied der Expertenkommission Forschung und Innovation in Deutschland und untersucht Mobilität, Innovationsfähigkeit und Arbeitsmarktaussichten. Für die Schweiz und für Deutschland sagt sie: „Wir sind doch nicht schlechter aufgestellt bei der Digitalisierung, weil es weniger Akademiker gibt. Denn es ist eine Unterstellung, dass Akademiker per se mit IT und Digitalisierung besser umgehen können.“ Vergessen würden bei einer solchen Argumentation zum Beispiel die vielen Geisteswissenschaftler, deren Universitätsausbildung typischerweise keinen Schwerpunkt in Digitalisierungskompetenzen aufweist. Auch in der Einkommensverteilung, das hat sie kürzlich erforscht, bringt ein Studium nicht für alle einen Vorteil. Denn die Ertragsraten für unterschiedliche Bildungsgänge sind heterogen. Um die Bildungsrenditen von Akademikern und dual Ausgebildeten wirklich vergleichen zu können, bräuchte man experimentelle Bedingungen. Denn nur dann könnte man Faktoren wie Talent, Ehrgeiz oder Fleiß, die das Einkommen auch treiben, berücksichtigen. „Es ist ein Vorurteil, dass die Lernfähigkeit der dual Ausgebildeten geringer ist“, so Backes-Gellner. Ihr Beleg: Viele Fachkräfte vor allem in großen Unternehmen qualifizieren sich ganz regelmäßig weiter. Und den Absolventen der dualen Ausbildung steht ein breites Spektrum an Qualifizierungen bis zum Studium offen. Das wird zum Beispiel in der Schweiz genutzt, wo zwei Drittel eines Jahrgangs eine Berufsausbildung machen und nicht wenige anschließend anwendungsorientiert an Fachhochschulen studieren oder eine höhere Berufsbildung absolvieren.

Berufliche Weiterbildung und Studium sind aber natürlich umso besser zu bewältigen, je breiter die Grundlagen in einer beruflichen Ausbildung sind. Außerdem werde Berufsabgängern mit guter Basis kurzfristig ein leichter Arbeitsmarkteinstieg und langfristig ein möglichst breites Spektrum an Wechselchancen eröffnet. Deshalb sollten, erklärt Forscherin Backes-Gellner, Ausbildungsordnungen für die Zukunft so weiterentwickelt werden, dass sie einerseits ein spezifisch auf einen Beruf zugeschnittenes Qualifikationsbündel aufweisen, andererseits aber auch ein Bündel an Qualifikationen mit ausreichenden Überschneidungen zu anderen Berufen und Clustern von Berufen mit hoher Nachfrage enthalten. Schon heute bauen qualifizierte Facharbeiter im Innovationsprozess eine Brücke zwischen F&E und Produktion. Nicht die Senkung der Jugendarbeitslosigkeit sondern langfristige Arbeitsmarktaussichten für die duale Ausbildung gehören ihrer Meinung nach deshalb ins Zentrum der Bildungspolitik.

Gesunde Arbeit gestalten

Arbeitspsychologin Annekatrin Hoppe erforscht, wie Arbeitsbedingungen und persönliche Ressourcen auf die Gesundheit von Beschäftigten wirken.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Annekatrin Hoppe hat es mit 36 Jahren geschafft: Die Psychologin wurde 2015 an die Humboldt-Universität zu Berlin berufen. Die Wissenschaftlerin lehrte dort schon zuvor Arbeitspsychologie – ihre Stelle wurde von der Juniorprofessur in eine Professur umgewidmet. Die Gestaltung von Arbeit in der Weise, dass Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten erhalten bleiben sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden, das werden ihre Themen bleiben. Migranten in der Arbeitswelt und niedrig bezahlte Beschäftigte sind Schwerpunkte. Mit der Einwanderungswelle aus Spanien haben die Arbeitspsychologin und ihr Team sich bereits auseinandergesetzt. Dabei ging es um die Folgen von Arbeitsmigration auf die psychische Gesundheit und Arbeitsmarktintegration von Professionals. Derzeit erforscht ihre wissenschaftliche Mitarbeiterin Maria Wassermann in dem dreijährigen Projekt „Europe meets in Germany“, wie sich die oftmals prekäre Arbeitssituation von Südeuropäern, die infolge der Finanzkrise nach Deutschland gezogen sind, auf deren Arbeitszufriedenheit und Depression auswirkt. Dies eruieren die Arbeitspsychologinnen mit muttersprachlichen Fragebögen. Von Interventionen im Betrieb ist da im ersten Schritt noch gar nicht die Rede. „Die Arbeits- und Gesundheitsforschung mit dieser Zielgruppe ist sehr kleinschrittig“, sagt Professorin Hoppe. Aber davon lässt sie sich keineswegs abschrecken. Immerhin haben so Masterstudierende, Doktoranden und Doktorandinnen gute Chancen auf jede Menge relevante Fragestellungen.

Arbeitswelt und Wohlbefinden

Annekatrin Hoppe ist in Hamburg geboren, ging im Schleswig-Holsteinischen Pinneberg sowie auf die Deutsche Schule in Washington in den USA zur Schule und kehrte zum Psychologiestudium in die Hafenstadt zurück, wo sie 2008 auch promovierte. Und zwar zu dem Thema, das bis heute einer ihrer drei Forschungsstränge ist, weil es durchgehend Bedeutung und nun mit der Zuwanderung der Flüchtlinge erneute Brisanz bekommen hat: Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Die Verbindung von Arbeitswelt und Wohlbefinden – nach der WHO-Definition weit mehr als körperliche Gesundheit – hat Hoppe schon vor der Promotion fasziniert. Während des Erasmus-Jahres an der Universität im italienischen Padua und als DAAD-Stipendiatin an der US-amerikanischen Universität Stanford untersuchte sie die Wirkung unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse auf Arbeitnehmer. In ihrer Postdoc-Zeit in Stanford beteiligte sich die junge Wissenschaftlerin an einem Projekt zu gesundheitsbezogenen Interventionen bei häuslichen Pflegekräften

PROF. DR. ANNEKATRIN HOPPE
Occupational Health Psychology
Institut für Psychologie
Lebenswissenschaftliche Fakultät
Humboldt-Universität zu Berlin
annekatrin.hoppe@hu-berlin.de
www.psychologie.hu-berlin.de/prof/arbpsy

Zwischen Nine-to-five und 24/7

Die Arbeitszeit der Zukunft

Arbeitnehmer streben nach Zeitsouveränität. Unternehmen müssen 24/7 kundenorientiert und konstant zuverlässig arbeiten. Lässt sich das vereinbaren? Wie sehen Zeitmodelle aus, die beiden Ansprüchen gerecht werden können? Das Buch liefert Einblicke in Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die konkrete, ganz unterschiedliche Antworten haben, und stellt deren erprobte, innovative Arbeitszeitmodelle vor. Dabei werden vor allem auch die Learnings auf dem Weg dahin betrachtet. Renommierte Arbeitswissenschaftler und Organisationsforscher erläutern die wissenschaftliche Sichtweise.

MIT EINEM **GELEITWORT** VON **FRANZ MÜNTEFERING**

- Praxiserprobte Arbeitszeitsysteme und ihre erfolgreiche Umsetzung
- Arbeitszeitmodelle und Handlungsoptionen für das eigene Unternehmen
- Mit Beiträgen führender Arbeitswissenschaftler und prominenter Unternehmen (Telekom, ING DiBa, Bertelsmann)

Seiler (Hrsg.)
WEM GEHÖRT DIE ZEIT?
Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis
2016. 224 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3648-9
eBook 978-3-7910-3649-6

Bequem online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL

unterschiedlicher Ethnizität – Latinos, Chinesen, weißen und schwarzen US-Amerikanern. Zurück in Deutschland lag Hoppes Ziel in Berlin. Zuerst übernahm sie 2010 eine Gastprofessur an der Humboldt Universität, wechselte dann für ein Semester an die Universität Koblenz-Landau, bevor sie 2011 in die Hauptstadt zurückkehrte. Ihre wissenschaftlichen Arbeiten am Institut für Psychologie wurden in dieser Zeit zwischenevaluiert. Ihre Veröffentlichungen zu Arbeit und Gesundheit in renommierten internationalen und nationalen Zeitschriften sowie Herausgeberwerken wurden als habilitationsäquivalent anerkannt. Seit einem Jahr kann Annekatrin Hoppe als Professorin noch selbstständiger ihre Forschungs- und Lehrinteressen vorantreiben. Fit hält sie sich dafür mit Laufen und dem Tanz-Kampfsport Capoeira – akrobatischen Schritten und Sprüngen zu rhythmischer Musik, entwickelt von afrikanischen Sklaven in Brasilien. Derzeit verzichtet die sportliche Professorin auf ihr Hobby, weil sie Mutter wird.

Diversität – ein sensibles Thema

Neben den Arbeitsbedingungen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund verfolgt sie zwei weitere Ziele: die Erforschung von gesundheitsbezogenen Interventionen in der Arbeitswelt und ihre Wirkung auf den Einzelnen sowie die Frage, wie kulturelle Diversität das Wohlbefinden von Beschäftigten beeinflusst. Ihre Forschung zeigt, dass unterschiedliche kulturelle Gruppen auch unterschiedlich auf Diversität reagieren. Während Angehörige der Majorität – wie Personen ohne Migrationshintergrund in Deutschland – eher gestresst und mit geringerer Arbeitszufriedenheit auf hohe Diversität reagieren, haben Minoritäten einen offeneren Zugang zu Diversität am Arbeitsplatz. Hoppe: „Gesundheit und Arbeitszufriedenheit in diversen Teams zu beschreiben, das ist ein sehr sensibles Thema, weil man durch die Rückmeldung von Unterschieden zwischen Gruppen an Unternehmen auch Stereotype verfestigen kann."

Studien in Branchen wie Pflege, Post und Logistik, in denen Beschäftigte in den gleichen Jobs mit und ohne Migrationshintergrund befragt und untersucht wurden, zeigen, dass Handlungsspielraum Personen ohne Migrationshintergrund mehr bringt als Migranten und dass die Unterstützung von Vorgesetzten möglicherweise den Migranten eher nutzt. Hieraus jedoch zu schlussfolgern, dass Handlungsspielräume oder Unterstützung vom Vorgesetzten nur für eine bestimmte Gruppe eine wichtige Ressource seien, wäre zu kurzsichtig gedacht. Von Maßnahmen für die ganze Belegschaft, etwa Führungskräftetrainings mit einem Fokus auf Wertschätzung oder zum Umgang mit Handlungsspielraum, profitieren alle Beschäftigten. Insgesamt ist Annekatrin Hoppe sicher: „Gute psychosoziale Arbeitsbedingungen sind eine Stellschraube, um die Gesundheit von Beschäftigten zu erhalten."

Forscherin Annekatrin Hoppe bearbeitet, wie schon in ihren Postdoc-Zeiten, etliche Fragestellungen in größeren Teams. Mit Kolleginnen an der Bundesagentur für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, der Fachhochschule Ludwigshafen, der irischen University of Limerick und der kanadischen Guelph University untersuchte sie die Wirkung positiver Interventionen auf die Gesundheit. Aktuell leitet sie ein Teilprojekt des mehrjährigen Projekts Engage. Es geht um die Entwicklung einer Online-Intervention zur Vermittlung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen. Engage wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Arbeitspsychologen und Informatiker der Universität Hamburg und der Fachhochschule Lübeck sowie die Beratungsunternehmen Gepro und Gitta machen mit. Die Berliner untersuchen, wie tägliche Mikrointerventionen auf Erholung wirken. Dabei nehmen die Übungen nicht mehr als fünf Minuten in Anspruch und können somit leicht in den Arbeitsalltag integriert werden. Austausch mit Kolleginnen und Kollegen erlangt Professorin Hoppe nicht nur in Forschungsprojekten, sondern auch als Mitglied in Zusammenschlüssen wie der internationalen Society for Occupational Psychology (SOHP) und hierzulande der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs), die arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse weltweit verbreiten will.

Weil die Arbeitspsychologie sehr anwendungsorientiert ist, interessieren sich Studierende für das Fach, die später in die Personalentwicklung wollen oder ins Gesundheitsmanagement. Schon während des Bachelorstudiums und vertieft im Masterstudium hören sie einiges zur Flexibilisierung von Arbeit, zu arbeitspsychologischen Stressmodellen, Risikofaktoren bei der Arbeit, Ressourcen und Bewältigungsstrategien sowie dazu, wie Arbeit gestaltet sein muss, damit Gesundheit, Leistung und Motivation stimmen. In den Veranstaltungen werden die Studierenden selbst aktiv: Analysemethoden wie Fragebogen, Interview und Beobachtungen sowie Trainingselemente werden praktisch erprobt – zum Beispiel im eigenen Arbeits- und Lebensumfeld. „Mit diesen Voraussetzungen kommen die Absolventen schnell auf dem Arbeitsmarkt unter", sagt Hochschullehrerin Hoppe aus Erfahrung und schränkt ein: „Sofern sie nicht unbedingt in Berlin bleiben wollen."

HAUFE.

PRAXISORIENTIERT. PRÄGNANT. VERSTÄNDLICH.

PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personal**magazin**« das **meistgelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erfahren Sie jeden Monat aktuell, wie Sie Ihr Unternehmen durch innovatives HR-Management flexibler, effizienter und wettbewerbsfähiger machen.

Jetzt informieren:
www.personalmagazin.de
0800 72 34 253 (kostenlos)

Luther.
Ziele erreichen mit
einem zuverlässigen
Partner an der Seite.
Auf den Punkt. Luther.
Berlin
Brüssel
Düsseldorf
Essen
Frankfurt a. M.
Hamburg
Hannover
Köln
Leipzig
London
Luxemburg
München
Shanghai
Singapur
Stuttgart
Yangon
Rechts- und Steuerberatung | www.luther-lawfirm.com