



**DGFP**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE**

## FORSCHUNGS-PRAXIS TRANSFER IM PERSONALMANAGEMENT

**PRAXISPAPIER 5/2013**



DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE**

## FORSCHUNGS-PRAXIS TRANSFER IM PERSONALMANAGEMENT

DGFP E.V. (HG.)

HEIKO WECKMÜLLER  
TORSTEN BIEMANN  
LINUS GEIL  
SASCHA ARMUTAT  
RICARDA SPALLEK

### **PRAXISPAPIER 5/2013**

HERAUSGEBER:  
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.  
NIEDERKASSELER LOHWEG 16  
40547 DÜSSELDORF

LEITER FORSCHUNG UND THEMEN  
DR. SASCHA ARMUTAT  
FON +49 211 5978-124  
FAX +49 211 5978-29124  
E-MAIL ARMUTAT@DGFP.DE

ISSN 1613-2785

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

# INHALT

<b>Management summary</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2. Methodik</b>	<b>3</b>
<b>3. Ergebnisse</b>	<b>4</b>
3.1 Informationswege zur Aktualisierung des Fachwissens.....	4
3.2 Kenntnisstand personalwirtschaftlicher Forschungsergebnisse in der Praxis.....	5
3.3 Informationsquellen zu spezifischen Fragestellungen.....	7
3.4 Forschungsergebnisse in personalwirtschaftliche Entscheidungsprozesse integrieren.....	8
<b>4. Implikationen für Praxis, Hochschule und Verbände</b>	<b>9</b>
4.1 Nutzen und Risiken von Berufserfahrung und Kollegenurteilen.....	9
4.2 Forschungsergebnisse als komplementäre Informationsbasis.....	9
<b>5. Zusammenfassung und Fazit</b>	<b>13</b>
<b>Detaillierte Quellenangaben zu Tabelle 1</b>	<b>14</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>15</b>

## MANAGEMENT SUMMARY

Wissenschaftliche Forschungsergebnisse kommen in der Personalpraxis aktuell nicht an. Der Grad der Übereinstimmung zwischen Ergebnissen der Personalforschung und den Einschätzungen der Praktiker zu personalwirtschaftlichen Kernthemen ist gering. Als Informationsbasis nutzen Personalpraktiker hauptsächlich ihre eigene Berufserfahrung, den persönlichen Austausch mit Kollegen sowie praxisorientierte Zeitschriften, Newsletter und Internetangebote. Wissenschaftliche Zeitschriften spielen hingegen kaum eine Rolle.

## 1. EINLEITUNG

Kennen und nutzen Personalpraktiker Ergebnisse der Personalforschung? Unter Stichworten wie „Theorie-Praxis-Gap“ und „Evidence-based Management“ wird aktuell wieder die unzureichende Verknüpfung zwischen Personalpraxis und -forschung diskutiert. Aus Sicht der Praxis gelten Forschungsergebnisse unter anderem als schwer zugänglich und verständlich, zum Teil widersprüchlich sowie wenig praxisrelevant. Es fehle die Zeit, um sich ausgiebig mit aktuellen Forschungsergebnissen auseinanderzusetzen, zumal der betriebliche Nutzen nicht unmittelbar ersichtlich erscheint.

Dabei schließt der Dialog zwischen Theorie und Praxis unmittelbar an die Professionalisierung des Personalmanagement an. Professionen sind Bezeichnungen für Berufe, die besondere Anforderungen an diejenigen stellen, die diese Berufe ausüben. Die Anforderungen resultieren in der Regel aus komplexen oft nicht standardisiert zu lösenden Aufgaben mit denen professionelle Akteure in ihrem Tätigkeitsbereich umgehen müssen. Die Bewältigung dieser Aufgaben setzt eine wissenschaftlich fundierte Wissensbasis voraus, die dabei hilft Probleme in ihren Facetten zu verstehen, zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Zudem sind aber auch Transferkompetenzen erforderlich, die auf Erfahrungen beruhen und die Anwendung der theoretischen Wissensbasis auf den Einzelfall unterstützen. Professionelle Akteure haben dieses Wissensbasis in einer zumeist akademischen Ausbildung erworben und in Arbeitsprozess die Kompetenz ausgebildet, diese anzuwenden. Das Personalmanagement ist eine Profession in diesem Sinne. Personalmanager sind oft mit Aufgaben konfrontiert, für die es meist nicht die eine Lösung gibt. Sie müssen sich neue Handlungsmöglichkeiten erarbeiten – auf der Basis eines grundlegenden Body of Knowledge.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Forschungsergebnisse vorwiegend methodische Strenge aufweisen oder stärker praktisch relevante Fragestellungen beantworten sollten? Tendenziell belohnt das Wissenschaftssystem die Lösung praktisch relevanter Forschungsergebnisse nicht. Karriereverläufe und Reputation von Wissenschaftlern hängen primär von Veröffentlichungen in wissenschaftlich referierten Zeitschriften ab, Zielgruppe sind somit andere Wissenschaftler und nicht Praktiker.

Wie weit sind die beiden Welten „Forschung“ und „Praxis“ voneinander entfernt? Die vorliegende Studie will folgende Fragen beantworten:

- Welche Wege der Informationsbeschaffung nutzen Personalmanager und welche Rolle spielen hierbei insbesondere wissenschaftliche Quellen?
- In welchem Ausmaß stimmen Einschätzungen der Praktiker zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen mit wissenschaftlichen Forschungsergebnissen überein? Welche Kenntnisunterschiede bestehen zwischen Studenten wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge und aktiven Personalmanagern?

Zu diesem Zweck wurde im Frühjahr 2013 eine Befragung unter DGFP Mitgliedern und bei BWL-Studenten durchgeführt.

Methodik und Kernergebnisse dieser Studie sind in Kapitel 2 und 3 dargestellt. In Kapitel 4 leiten wir Implikationen für Personalpraktiker, Hochschulen und die Verbandsarbeit ab und ziehen in Kapitel 5 ein Fazit.

Wir wünschen allen Lesern eine spannende Lektüre.

Prof. Dr. Heiko Weckmüller, FOM Bonn  
 Prof. Dr. Torsten Biemann, Universität Mannheim  
 Dr. Linus Geil, Bereichsleiter Personalgrundsatzfragen, ERGO Versicherungsgruppe AG  
 Dr. Sascha Armutat, Leiter Forschung und Themen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.  
 Ricarda Spallek, Fachreferentin Forschung und empirische Studien, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

## 2. METHODIK

Die Befragung der Personalmanager wurde online im Februar 2013 durchgeführt. Insgesamt wurden 1500 Personen angeschrieben, 189 Antwortbögen konnten ausgewertet werden (Rücklaufquote: 12,6%). Die Befragung der Studierenden wurde zwischen März und Juni 2013 im Rahmen von Lehrveranstaltungen an vier verschiedenen Orten durchgeführt. Die Studierenden befanden sich entweder zu Beginn eines berufsbegleitenden, nicht-konsekutiven Masterstudiums oder am Ende ihres Bachelorstudiums. Insgesamt nahmen 201 Studierende an der Befragung teil, davon 35% mit einem Universitätsstudium und 65% mit einem Fachhochschulstudium bzw. Abschluss einer Berufsakademie.

Kern des Fragebogens war für alle Gruppen eine Auswahl von Aussagen, die (1) von uns als für die Personalpraxis wichtig eingestuft wurden und (2) zu denen in der Personalforschung klare bis eindeutige Ergebnisse vorliegen. Teilnehmer konnten jede der insgesamt 19 Aussagen als „richtig“, „falsch“ oder „weiß nicht“ einstufen. Eine Beispielaussage war: „Im Durchschnitt sind allgemeine Intelligenztests in der Personalauswahl sehr gut geeignet, um den späteren Berufserfolg zu prognostizieren.“ Die Personalauswahl ist zweifelsohne ein wichtiger Teil der Personalarbeit. In der Personalforschung gibt es eine Vielzahl von Studien, die in der Summe klar zeigen, dass Intelligenztests sehr gut für die Personalauswahl geeignet sind (Schmidt & Hunter, 1998). Aus Sicht der Personalforschung wäre diese Aussage also als „richtig“ einzustufen. Durch einen Vergleich der Ergebnisse der Befragung mit Studienergebnissen zu den verschiedenen Aussagen konnten wir so die Lücke zwischen Personalpraxis und -forschung ermitteln.

Die Lücke ist umso größer je stärker die Antworten der Praktiker von Studienergebnissen in der Personalforschung abweichen. Vergleichbare Studien wurden bereits in den USA (Rynes, Colbert, & Brown, 2002) und den Niederlanden (Sanders, van Riemsdijk, & Groen, 2008) durchgeführt. Neben diesen 19 Aussagen enthielt der Fragebogen zwei weitere Teile. Erstens wurde für einen Teil der Aussagen zusätzlich gefragt, woher die jeweilige Einschätzung stammt (z.B. Berufserfahrung, Kollegen oder Fachzeitschriften). Zweitens beinhaltete der Fragebogen einen demographischen Teil, in dem wir Erfahrungen und derzeitigen Job der Teilnehmer erfragt haben. Um einen Eindruck der Stichprobe zu ermöglichen, ist eine Übersicht der demographischen und unternehmensbezogenen Angaben der aktiven Personalmanager in den folgenden Abbildungen 1-3 dargestellt. Auf Ergebnisse des „Forschungs-Praxis-Gaps“ gehen wir im folgenden Kapitel ein.

Branche (n=187)

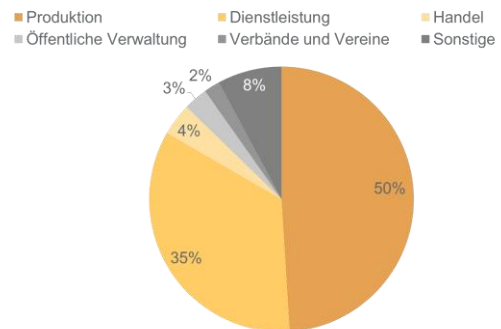


Abb.1: Stichprobe: Branche

Anzahl Mitarbeiter (n=178)

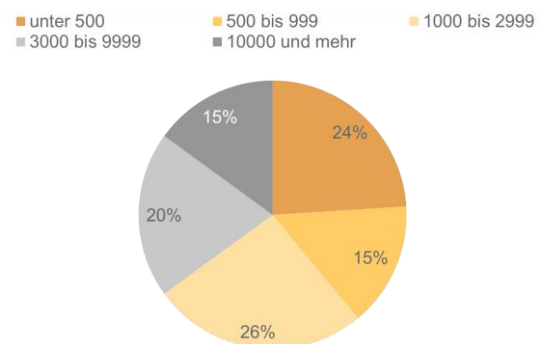


Abb.2: Stichprobe: Mitarbeiter

Funktion im Unternehmen (n=186)

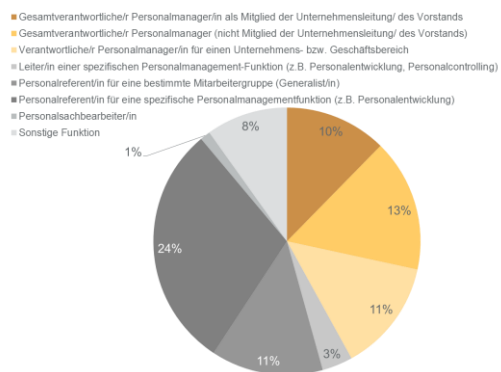


Abb.3: Stichprobe: Funktion in Unternehmen

### 3. ERGEBNISSE

#### 3.1 Informationswege zur Aktualisierung des Fachwissens

Im Fragebogen hatten wir Informationsquellen erhoben, die Personalpraktiker nutzen, um ihr Fachwissen auf dem aktuellen Stand zu halten. Abgefragt wurde auf einer Skala zwischen 1 („nie“) und 5 („sehr häufig“) die Nutzungsintensität verschiedener Medien. Die Ergebnisse zeigen, dass Personalpraktiker ihr Fachwissen vorwiegend durch den Austausch mit Fachkollegen und durch praxisorientierte Fachzeitschriften in Printform oder im Internet (vergleiche Abbildung 4) aktualisieren.

Interpretiert man Werte größer oder gleich 3 als eine regelmäßige bis intensive Nutzung, so lässt sich ableiten, dass sich 94% der Befragten regelmäßig oder intensiv mit HR Kollegen austauschen. Ein ähnlich hoher Wert wird bei Personalfachzeitschriften (93%) erreicht. HR Fachseiten im Internet (78%) und HR Newsletter (76%) werden ebenfalls häufig genutzt. Den Austausch mit Wissenschaftler pflegen mit einer ähnlichen Intensität lediglich 26% der Befragten und wissenschaftliche Fachzeitschriften wie z.B. die „Zeitschrift für Personalforschung“ werden von 44% der Befragten regelmäßig gelesen.

Hingegen finden wissenschaftliche Quellen, sei es durch den persönlichen Austausch mit Wissenschaftlern oder durch wissenschaftliche Fachzeitschriften, kaum Beachtung.

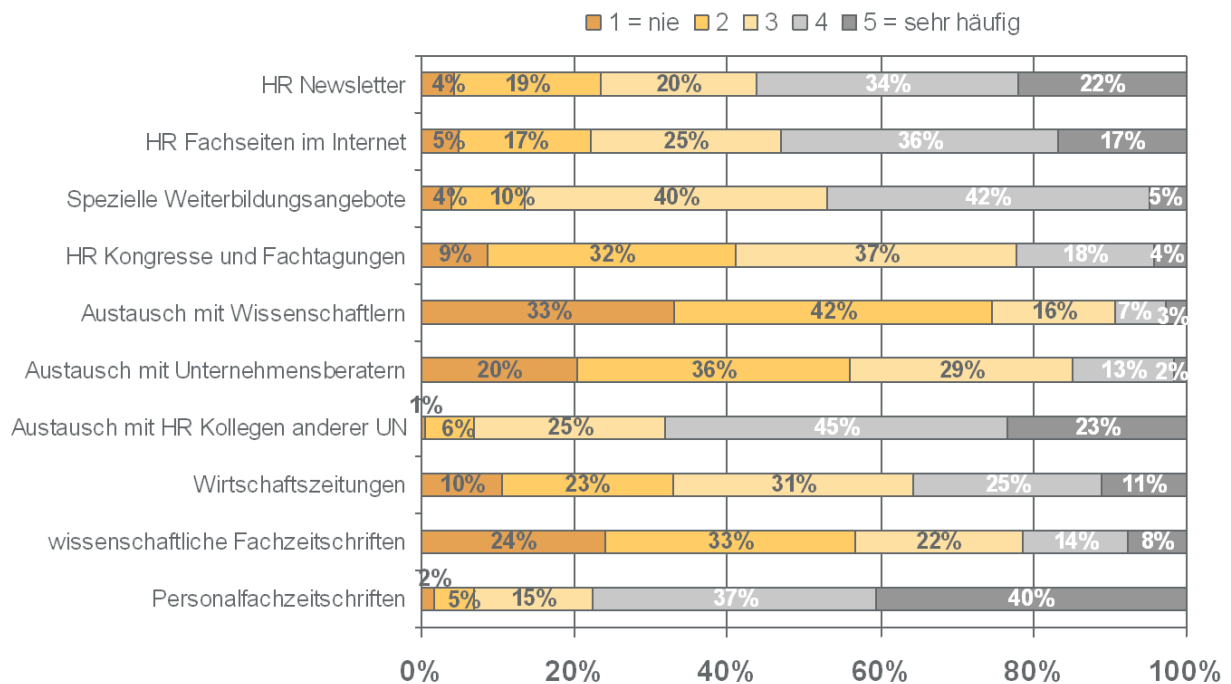


Abb.4: Informationsquellen für Fachwissen

### 3.2 Kenntnisstand personalwirtschaftlicher Forschungsergebnisse in der Praxis

In diesem Kapitel gehen wir auf die Ergebnisse zu den 19 Aussagen ein, die wir Praktikern und Studenten vorgelegt und mit dem Status Quo in der Wissenschaft verglichen haben. In Tabelle 1 befinden sich alle Fragen zusammen mit den Einschätzungen von Praktikern sowie der Antwort, die sich aus der personalwirtschaftlichen Forschung ableiten lässt. Unsere erste Aussage lautete z.B. „Einstellungsinterviews, die spezifisch auf den einzelnen Bewerber zugeschnitten sind, liefern exaktere Informationen über die Eignung als strukturierte Interviews.“ Unter den Praktikern

stimmten 45,5% dieser Aussage zu, während 33,9% sie als falsch einschätzten. Die verbleibenden 20,6% wählten „weiß nicht“ als Antwortoption aus. Aus der Forschung lässt sich ableiten, dass diese Aussage eher nicht zutrifft. Vergleichende Studien zeigen, dass strukturierte Interviews einen höheren Zusammenhang zu späterer Arbeitsleistung zeigen als Interviews, die individuell an jeden Bewerber angepasst werden. Eine Beispielquelle, die ein Beleg für diese Einschätzung ist, wird in der letzten Spalte angegeben (Wiesner & Cronshaw, 1988).



Frage	Praktiker (n = 189)		For- schungser- gebnisse	Beispielquelle
	Richtig	Falsch		
1. Einstellungsinterviews, die spezifisch auf den einzelnen Bewerber zugeschnitten sind, liefern exaktere Informationen über die Eignung als strukturierte Interviews.	45,5%	<b>33,9%</b>	Falsch	Wiesner & Cronshaw (1988)
2. Im Durchschnitt sind allgemeine Intelligenztests in der Personalauswahl sehr gut geeignet, um den späteren Berufserfolg zu prognostizieren.	<b>23,8%</b>	58,2%	Richtig	Kramer (2009); Schmidt & Hunter (1998)
3. Arbeitnehmer der Generation Y (nach ca. 1980 geboren) haben grundlegend andere arbeitsbezogene Einstellungen und Wertvorstellungen als Arbeitnehmer der Vorgängergeneration (Generation X, zwischen ca. 1965 und 1979 geboren).	79,9%	<b>15,3%</b>	Falsch	Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010)
4. Bewerber, die sich auf eine Stellenausschreibung beworben haben, weisen nach der Einstellung eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, das Unternehmen wieder zu verlassen, als Bewerber, die auf Basis einer Empfehlung von Mitarbeitern eingestellt wurden.	<b>25,9%</b>	28,0%	Richtig	Zottoli, Wanous (2000)
5. Die Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen (gemessen an der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit) hat sich in den letzten 20 Jahren kaum verändert.	<b>11,1%</b>	78,3%	Richtig	Erlinghagen (2010)
6. Bei Fach- und Führungskräften weisen Frauen eine höhere Kündigungswahrscheinlichkeit auf als Männer.	5,3%	<b>49,7%</b>	Falsch	Royalty (1998)
7. Geschlechtergemischte Teams zeigen bessere Leistungen als homogene Teams.	77,8%	<b>8,5%</b>	Falsch	Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs (2011); Horwitz & Horwitz (2007)
8. Teams, deren Mitglieder aus unterschiedlichen Funktionsbereichen kommen, zeigen bessere Leistungen als homogene Teams.	<b>64,6%</b>	7,9%	Richtig	Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs (2011); Horwitz & Horwitz (2007)
9. Leistungsorientierte Vergütungssysteme bergen so viele Probleme in sich, dass Unternehmen besser darauf verzichten sollten.	19,6%	<b>60,3%</b>	Falsch	Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw (1998)
10. Finanzielle Anreize bleiben in Unternehmen weitgehend wirkungslos, weil sie die intrinsische Motivation zerstören.	33,9%	<b>54,5%</b>	Falsch	Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw (1998)
11. Die meisten Beschäftigten überschätzen die Leistung, die sie im Beruf erbringen.	<b>32,8%</b>	36,5%	Richtig	Heidemeier & Moser (2009)
12. Bei variablen Vergütungssystemen bevorzugen die meisten Beschäftigten individuelle Leistungsindikatoren gegenüber gruppen- oder organisationsbezogenen Indikatoren.	<b>57,7%</b>	9,0%	Richtig	Gerhart, Rynes, & Fulmer (2009)
13. Führungstrainings sind weitgehend wirkungslos, da sie die Qualität der Führung nicht verbessern.	18,0%	<b>65,6%</b>	Falsch	Collins & Holton (2004)
14. Klassische präsenzorientierte Bildungsmaßnahmen sind effektiver als online-basierte Bildungsmaßnahmen.	44,4%	<b>23,8%</b>	Falsch	Sitzmann, Kraiger, Stewart, & Wisher (2006)
15. Die Ankündigung von Personalabbauprogrammen wird von Investoren positiv aufgenommen, der Aktienkurs steigt zumindest kurzfristig.	58,7%	<b>6,3%</b>	Falsch	Neus & Walter (2009)
16. Die rechtliche Bewertung einer außerordentlichen Kündigung bei Diebstahl ist unabhängig vom Wert des gestohlenen Gegenstandes.	<b>68,3%</b>	<b>25,4%</b>	Falsch	Bundesarbeitsgericht, vom 10.06.2010
17. Die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen hat einen stärkeren Einfluss auf den Organisationserfolg als Zielvereinbarungssysteme.	85,7%	<b>1,6%</b>	Falsch	Latham & Steele (1983); Mento, Steel, Karren (1987)
18. Unternehmen, deren Arbeitsbedingungen von den Mitarbeitern positiv bewertet werden, weisen eine bessere Unternehmensperformance auf.	<b>87,3%</b>	2,6%	Richtig	Fulmer, Gerhart, & Scott (2003)
19. Unternehmen, die in kulturell sehr verschiedenen Ländern tätig sind, haben eine geringere Unternehmensperformance.	3,7%	<b>43,4%</b>	Falsch	Tihanyi, Griffith, & Russell (2005)

Tab. 1: Kenntnisstand personalwirtschaftlicher Forschungsergebnisse

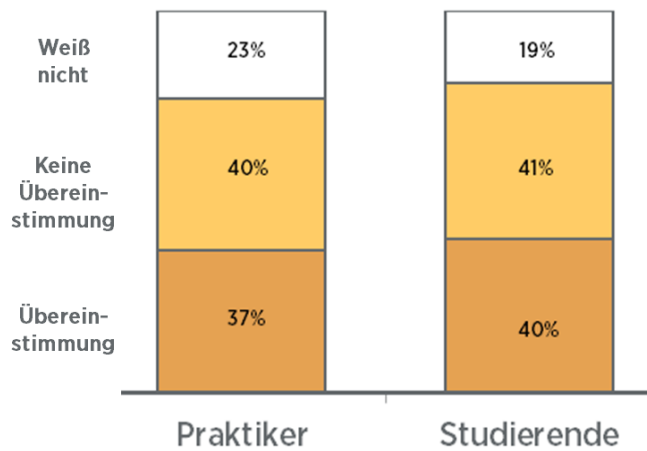


Abb.5: Übereinstimmung Einschätzungen und Forschungsergebnisse

Hauptsächlich vertrauen Personalmanager auf ihre Berufserfahrung - und dies interessanterweise unabhängig von der jeweiligen Fragestellung. Für vier Aussagen wurden die Befragten neben ihrer generellen Einschätzung zum Wahrheitsgehalt zusätzlich gebeten, die Informationsbasis zu benennen, auf der diese Einschätzung beruht. Mehrfachnennungen waren möglich. Den höchsten Wert erreichte immer die Berufserfahrung, die bei 81-88% der Befragten Grundlage der jeweiligen Bewertung war. Ein konstant hoher Wert, unabhängig von der Themenstellung. Auf Hochschulen oder Erkenntnisse der eigenen universitären Ausbildung wurde hingegen deutlich seltener zurückgegriffen. Diese Werte variieren zwischen 11% und 24%. Eine durchschnittliche Bedeutung haben HR Fachkollegen bei der Urteilsfindung: 64% setzen auch auf das Urteil ihrer Kollegen bei der Bewertung der Wertvorstellungen der Generation Y, bezüglich der Produktivitätswirkung geschlechtergemischter Teams sinkt der Wert auf 41%.

Nochmals betonen möchten wir, dass wir mit unserer Studie den „Forschungs-Praxis-Gap“ untersuchen, nicht aber die von uns angeführten Forschungsergebnisse als unumstößliche Wahrheiten darstellen. Wir haben bei der Auswahl der Aussagen darauf geachtet, möglichst klare und häufig replizierte Ergebnisse auszuwählen. Trotzdem ist die Personalforschung auch in diesen Bereichen noch nicht an ihrem Ende angelangt und neue Erkenntnisse könnten Bestehendes in Frage stellen.

### 3.3 Informationsquellen zu spezifischen Fragestellungen

Das vorangegangene Kapitel konnte eine große Divergenz zwischen Einschätzungen von Praktikern und Forschungsergebnissen aufzeigen. Woher aber kommt dieser Unterschied? Ergänzend zum allgemeinen Informationsverhalten wurden die Personalmanager zu ihren Informationsquellen bei speziellen thematischen Entscheidungen befragt.

### Konkret bezüglich ihrer Einschätzung zu dieser Frage: Können Sie angeben auf welcher Informationsbasis Sie diese Einschätzung treffen? (Mehrfachnennungen möglich)

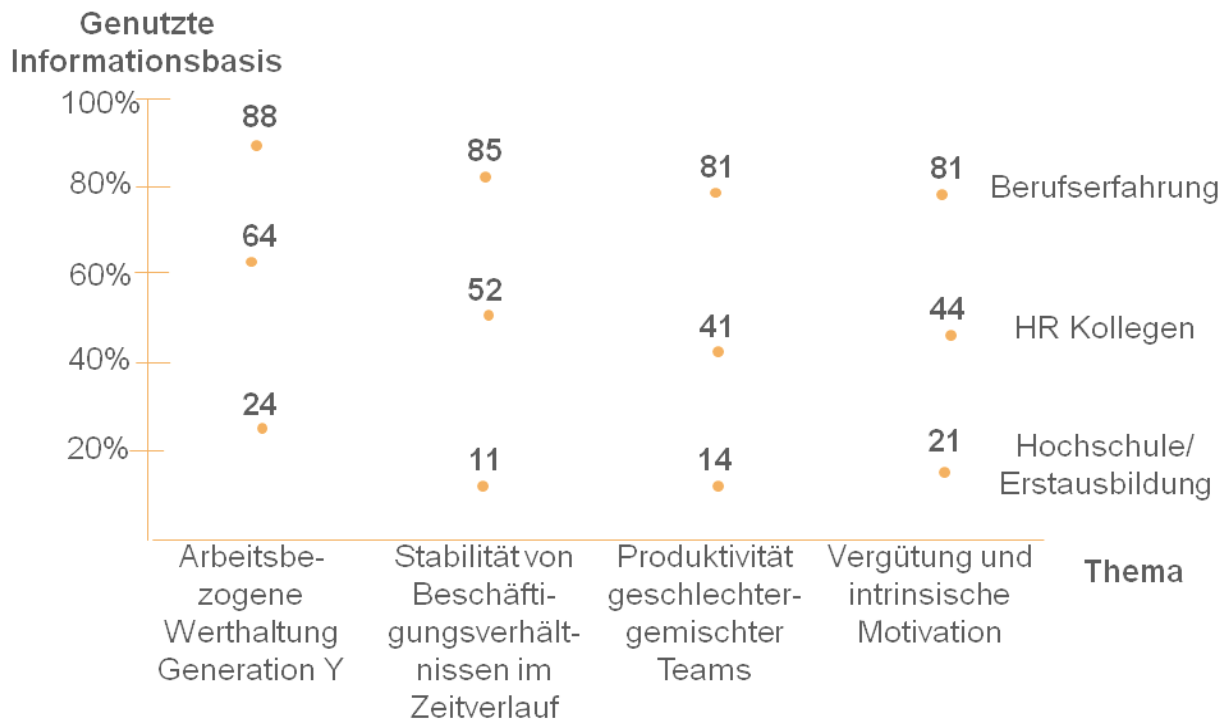


Abb.6: Informationsquellen bei Einzelthemen

### 3.4 Forschungsergebnisse in personalwirtschaftliche Entscheidungsprozesse integrieren

Wie können Personalpraktiker Forschungsergebnisse in ihren Berufsalltag integrieren? Zur Umsetzung bietet sich ein Vorgehen in vier Schritten an<sup>1</sup>:

Ausgangspunkt sollte ein konkretes betriebliches Entscheidungsproblem sein, das in eine beantwortbare Frage überführt wurde. Allgemeine Begrifflichkeiten wie „Talent Management“ helfen nicht weiter, vielmehr müssen diese zunächst in eindeutige Teilfragen überführt werden (z.B.: „Welche Instrumente zur Mitarbeiterbindung sind effektiv?“).

Auf Basis dieser Fragestellungen können die verfügbaren wissenschaftlichen Studien gesucht und in Form eines Gutachtens aggregiert werden. Bei der Suche bieten sich auf den Wissenschaftsbereich spezialisierte Metasuchma-

schinen wie Google Scholar an, in denen häufig wissenschaftliche Quellen bereits als Volltext hinterlegt sind. Mit etwas Übung kann in kurzer Zeit der relevante Forschungsstand aufbereitet werden, ohne dass ein aufwändiger Bibliotheksbesuch erforderlich wäre. Die so ermittelte Ergebnisse sollten nicht blind auf das eigene Unternehmen übertragen werden. Vielmehr liefert die Forschung häufig durchschnittliche Ergebnisse und verallgemeinerbare Aussagen. Hier bietet sich das Prinzip der „Umkehr der Beweislast“ an: Wissenschaftliche Ergebnisse sind auf das eigene Unternehmen übertragbar, wenn nicht belastbare Erklärungen vorliegen, warum das eigene Unternehmen vom Durchschnitt abweicht.

Forschungsergebnisse sind eine *komplementäre* Informationsbasis, die vor der abschließenden Entscheidung mit anderen Quellen abgeglichen werden sollte. Wenn Berufserfahrung, Kollegenurteile oder die „herrschende Meinung“ mit den wissenschaftlichen Fakten im Widerspruch stehen, sollte die Ursachen dieser Unterschiede identifiziert werden, bevor die Entscheidung getroffen wird.

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Beschreibung findet sich in Biemann, Torsten; Sliwka, Dirk; Weckmüller, Heiko (2012): Auf gesicherte empirische Fakten setzen, statt auf Mythen vertrauen. In: PERSONALquarterly 64 (3), S. 10-17.

## 4. IMPLIKATIONEN FÜR PRAXIS, HOCHSCHULE UND VERBÄNDE

Unsere Studienergebnisse zeigen einen beträchtlichen Unterschied zwischen Einschätzungen von Praktikern und Studenten sowie Ergebnissen aus der Personalforschung. Im Folgenden möchten wir zunächst diskutieren, wieso es zu dieser Divergenz kommen kann. Anschließend schlagen wir Forschungsergebnisse als ergänzende Quelle für personalwirtschaftliche Fragestellungen vor und stellen am Ende dieses Kapitels Thesen zur Überbrückung des Forschungs-Praxis-Gaps auf.

### 4.1 Nutzen und Risiken von Berufserfahrung und Kollegenurteilen

Der Rückgriff auf Berufserfahrung ist nicht per se negativ zu bewerten. Ganz im Gegenteil wird in vielen Situationen im beruflichen Alltag schnelles, intuitives Entscheiden, das auf Berufserfahrung basiert, die einzig realistische Option sein und in den meisten Fällen auch zu den richtigen Ergebnissen führen. Es hängt allerdings von der Art des Entscheidungsproblems ab, ob die eigene Berufserfahrung ein angemessener Ratgeber ist.

Das Beispiel Generation Y mag diesen Zusammenhang verdeutlichen.<sup>2</sup> Unter der Generation Y werden die nach ca. 1980 Geborenen verstanden. Im Personalmanagement wird aktuell intensiv diskutiert, welche Veränderungen in den Werthaltungen dieser Generation zu beobachten und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Generationeneffekte sind in der Soziologie gut erforscht. Gemeint ist damit, dass neben Persönlichkeitseigenschaften, demographischen Faktoren wie Alter und Umwelteinflüssen auch die in der Jugend gemeinsam gemachten Erfahrungen prägend für das weitere Leben und Berufsleben sind. In der Wirtschaftspresse und in Personalzeitschriften finden sich regelmäßig Beiträge, die die grundlegende Andersartigkeit hervorheben: „Generation Y: Wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“, „Faul und Schlaul!“ oder „Wollen die auch arbeiten?“<sup>3</sup> sind exemplarische Schlagzeilen, unter denen dann die Notwendigkeit der grundsätzlichen Neuausrichtung der Personalarbeit propagiert wird. In der Argumentation wird in der Regel auf Einzelbeispiele und plausible Analogieschlüsse zurückgegriffen: „Sie sind daran gewöhnt, sich entfalten und verwirklichen zu dürfen. Und all das, was sie in ihrer Kindheit erfahren haben, erwarten die Neuen

nun auch vom Arbeitgeber: Aufmerksamkeit, Fürsorge, Mitsprache“.<sup>4</sup>

Und in vielen Fällen entspricht das so gezeichnete Bild auch der subjektiv empfundenen Andersartigkeit jüngerer Arbeitnehmer. Der Personalpraktiker wird sofort ähnliche Beispiele vor Augen haben, in denen ein Bewerber maßlose Vorstellungen in einer Rekrutierungssituation äußerte. Allerdings ist diese Urteilsbildung gefährlich, wenn die Themenstellung zu Wahrnehmungsverzerrungen verleitet. Und dies ist bei der Bewertung von „Generationeneffekten“ sehr wahrscheinlich. Implizit vergleicht man dabei die auf unsystematischen Einzelwahrnehmungen beruhende aktuelle Bewertung einer Generation mit der subjektiven Erinnerung an die Einstellungen, die man bei der Vorgängergeneration vor 20 Jahren glaubt beobachtet zu haben. Diese oftmals auf anekdotischer Evidenz basierenden Einschätzungen werden zudem von Wahrnehmungsverzerrungen beeinflusst wie beispielsweise dem Rückschaufehler (verzerrte Erinnerung an Vergangenes auf der Basis neuer Informationen) oder der Verfügbarkeitsheuristik (Beurteilung aufgrund von leicht zugänglichen aber nicht repräsentativen Beispielen). Der Austausch mit ähnlich Denkenden über Fachgremien, Kongresse und Tagungen kann diese Verzerrungen noch verstärken.

### 4.2 Forschungsergebnisse als komplementäre Informationsbasis

Wissenschaft zeichnet sich durch die stringente und nachvollziehbare Methodik aus. Dies kann bei Themenstellungen wie Generation Y hilfreich sein, um Bewertungsverzerrungen zu vermeiden. Um Generationeneffekte von anderen Einflussfaktoren und insbesondere von Alterseffekten zu trennen, müssen die arbeitsbezogenen Werteinstellungen der heute ca. 30-Jährigen mit den Einstellungen der heute 50-Jährigen verglichen werden, die diese vor 20 Jahren geäußert haben. Erforderlich sind somit Längsschnittuntersuchungen. Bei diesen Längsschnittuntersuchungen zeigen sich lediglich geringfügige Unterschiede in den arbeitsbezogenen Werthaltungen zwischen den Generationen und dort wo diese vorhanden sind, widersprechen sie häufig gängigen Stereotypen.<sup>5</sup> Aus Sicht der Personalforschung ist die Behauptung der grundlegenden unterschiedlichen Werthaltungen somit falsch. In der Diskussion unter Prakti-

2 Für eine detaillierte methodische und inhaltliche Diskussion vergleiche Biemann, Torsten; Weckmüller, Heiko (2013): Generation Y: Viel Lärm um fast Nichts. In: PERSONALquarterly 65 (1): 46-49  
3 Spiegelonline vom 07.06.2011 und DieZeit vom 07.03.2013

4 DieZeit vom 07.03.2013

5 Vergleiche z.B. Twenge, Jean M.; Campbell, Stacy M.; Hoffman, Brian J.; Lance, Charles E. (2010): Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. In: Journal of Management 36 (5), S. 1117-1142.

kern kommen diese wissenschaftlichen Argumente allerdings in der Regel nicht vor.

Es geht aus unserer Sicht nicht darum, die Personalpraxis zu verwissenschaftlichen, sondern um die komplementäre Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse.<sup>6</sup> Der Nutzen wissenschaftlicher Forschungsergebnisse kommt insbesondere bei strategischen Entscheidungen zum Tragen und wenn aufgrund der konkreten Themenstellung die Wahrscheinlichkeit von Wahrnehmungsverzerrungen und deren Verstärkung durch den Austausch innerhalb der Praktikercommunity besteht.

### 4.3 Implikationen für Praxis, Hochschule und Verbände: 8 Thesen

Die vorliegende Studie zeigt, dass wissenschaftliche Forschungsergebnisse in der betrieblichen Praxis nicht intensiv genutzt werden. Überzeugung innerhalb der Praxisgruppe ist, dass wissenschaftliche Forschungsergebnisse die Diskussionen zu Trendthemen wie Generation Y, geschlechtergemischte Teams oder Destabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen versachlichen und den Aufbau falscher Mythen verhindern können. Der Fokus wird von kurzfristigen Managementmoden und vermeintlichen Innovationen zu Gunsten nachhaltiger, wertsteigernder Personalarbeit verschoben. Auf diese Weise trägt Personalforschung zur Professionalisierung des praktischen Personalmanagements bei und damit zum Akzeptanzgewinn der Profession innerhalb der Unternehmen.

*These 1: Wissenschaftliche Erkenntnisse sollten im Sinne der Professionalisierung des Personalmanagements als komplementäre Informationsquelle bei wichtigen Entscheidungen genutzt werden.*

Ob eine stärkere Verzahnung zwischen Wissenschaft und Praxis von Praktikern überhaupt gewünscht wird, ist nicht Gegenstand der Befragung gewesen. Allerdings deuten bereits vorliegende Studien auf einen solchen Wunsch hin. In einer Befragung von Personalpraktikern in den USA erreichte das Statement „I wish I had more time to read about academic research findings“ auf einer Skala von 1 bis 5 eine durchschnittliche Zustimmung von 3,9.<sup>7</sup> In Deutschland hilft ein Blick über die Grenze des Personalmanagements. Bei einer aktuellen Befragung von Marketingmanagern erachteten 72% der Befragten eine intensive Nutzung von Marketingforschung als zweckmäßig. Tatsächlich gibt es aber nur bei 8% eine intensive Nutzung, Wunsch und

Wirklichkeit stimmen nicht überein. Ein Blick auf die Ursachen der geringen Nutzung von Forschungsergebnissen zeigt ebenfalls Parallelen zwischen Marketing und Personal: Zugänglichkeit, Bekanntheit in der Praxis und sprachliche Verständlichkeit sind operative Barrieren.<sup>8</sup> Einige dieser Umsetzungsbarrieren beruhen jedoch auf Vorurteilen.

*These 2: Zugangsprobleme sind durch webbasierte Suchmaschinen wie Google Scholar leicht überwindbar.*

Der Zugang zu wissenschaftlichen Artikeln beispielsweise ist über webbasierte Suchmaschinen wie „Google Scholar“ komfortabel vom Büro oder dem heimischen Schreibtisch aus möglich. Ein langwieriger Bibliotheksbesuch mit unbekanntem Ausgang ist heute nicht mehr erforderlich.

Die empirische Personalforschung hat sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten methodisch und inhaltlich weiterentwickelt. Zugang bedeutet noch nicht Verstehen. Die eigenständige Bewertung wissenschaftlicher Veröffentlichungen ist auf der Basis des Methodenwissens, das auf einer universitären Erstausbildung beruht, die vor 20 Jahren abgeschlossen wurde, nur unzureichend möglich.<sup>9</sup>

*These 3: Personalmanager sollten –auch als Vorbilder des lebenslangen Lernens– ihre Kenntnisse zu Methoden der empirischen Personalforschung auffrischen.*

Personalpraxis und –forschung haben sich zu parallelen Welten, zu unterschiedlichen Systemen entwickelt. Um Forschungsergebnisse praxisrelevant werden zu lassen, ist eine Integration in die Entscheidungsprozesse erforderlich. Die Bereitschaft, Entscheidungen auf der Basis der besten verfügbaren Fakten zu treffen, erfordert einen kulturellen Wandel.<sup>10</sup>

*These 4: Evidence-based HR-Management erfordert einen Kulturwandel in den Personalabteilungen der Unternehmen.*

Nicht alle Statements in der Befragung beruhen auf neuen Forschungsergebnissen. Zum Beispiel ist der vergleichsweise hohe Nutzen von Intelligenztests in der Personalauswahl in Metastudien nachgewiesen, die bereits vor ca. 15 Jahren veröffentlicht wurden. Dennoch stimmen auch heute nur

<sup>6</sup> Vergleiche Meffert, Heribert; Sepehr, Philipp (2012): Marketingdisziplin im Wandel – Empirische Bestandsaufnahme aus Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung Arbeitspapier Nr. 213: S. 34–35

<sup>9</sup> Vergleiche Weckmüller, Heiko (2013): Exzellenz im Personalmanagement – Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen: Kapitel 4 - Forschungsergebnisse finden, verstehen und bewerten, Haufe-Lexware.

<sup>10</sup> Vergleiche Biemann, Torsten; Sliwka, Dirk; Weckmüller, Heiko (2012): Auf gesicherte empirische Fakten setzen, statt auf Mythen vertrauen. In: PERSONALquarterly 64 (3), S. 10–17.

<sup>6</sup> Vergleiche auch Biemann, Torsten; Sliwka, Dirk; Weckmüller, Heiko (2012): Auf gesicherte empirische Fakten setzen, statt auf Mythen vertrauen. In: PERSONALquarterly 64 (3), S. 10–17.

<sup>7</sup> Vergleiche Rynes, Sara L.; Colbert, Amy E.; Brown, Kenneth G. (2002): HR Professionals' Beliefs About Effective Human Resource Practices: Correspondence Between Research and Practice. In: Human Resource Management 41 (2), S. 162

24% der befragten Praktiker dem Statement zu, dass allgemeine Intelligenztests im Durchschnitt gut geeignet sind, den späteren Berufserfolg vorherzusagen. Für die Ablehnung von Intelligenztests in der Personalauswahl durch Praktiker können vielfältige Gründe angeführt werden.<sup>11</sup> Offensichtlich wird aber der Verbreitung bekannter und gesicherter Ergebnisse durch Wissenschaftler wenig Bedeutung zugemessen. Wenn es zur Begegnung zwischen Forschern und Praktikern kommt, scheinen aktuelle eigene Forschungsergebnisse im Vordergrund zu stehen.

*These 5: Hochschullehrer sollten sich verstärkt um die verständliche Verbreitung der gut abgesicherten Fakten kümmern, selbst wenn diese nicht neu sind.*

Ein Weg des Forschungs-Praxis-Transfers besteht in der Hochschulausbildung. Allerdings zeigen unsere Ergebnisse, dass auch Studenten höherer Semester aktuell kaum in der Lage sind, diesen Transfer zu leisten. Der Gap ist bei ihnen ähnlich ausgeprägt wie bei Personalpraktikern. In der Lehre sollte deshalb ein verstärkter Fokus auf die Vermittlung wichtiger empirischer Erkenntnisse gelegt werden und Studenten sollten Fertigkeiten entwickeln, sich auch später im Berufsleben neues Wissen aus der Personalforschung anzueignen.

*These 6: Es sollte Gegenstand der Hochschulausbildung sein, wie Ergebnisse und Methoden der Personalforschung sinnvoll in den Unternehmenskontext integriert werden können.*

Die hier vorgeschlagenen Implikationen betreffen gleichermaßen Praxis wie Forschung. Allerdings fällt aus unserer Sicht der wesentliche Nutzen in der Praxis in Form stärker fundierter Entscheidungen an. Insofern muss, bei allen Bemühungen zur Praxisorientierung innerhalb der Forschung, die Initiative zur Überwindung des Forschungs-Praxis-Gaps von den Praktikern ausgehen. Dabei ist eine unsystematische Betrachtung wissenschaftlicher Zeitschriften oder Konferenzen wenig zielführend. Vielmehr muss der Ausgangspunkt ein klar definiertes personalwirtschaftliches Entscheidungsproblem sein, zu dem dann gezielt die wissenschaftlich abgesicherten Fakten ermittelt werden.

*These 7: Der Impuls zum Evidence-based Management sollte von Personalpraktikern ausgehen, die gezielt Wissenschaft auf ihr Entscheidungsproblem hin befragen.*

Eine wichtige Rolle beim Transfer von Forschungsergebnissen in die betriebliche Praxis spielen Intermediäre wie Fachzeitschriften und Verbände. Personalmanager sind offensichtlich zum Gedankenaustausch bereit, beschränken diesen aber aktuell auf Fachkollegen unter weitgehendem Ausschluss von Forschungsergebnissen. Marktorientierte Fachzeitschriften werden erst dann systematisch über Forschungsergebnisse berichten können, wenn eine hinreichende Nachfrage vorliegt. In diese Lücke können etablierte Verbände und Standesvereinigungen treten. Neben klassischen Instrumenten wie kurze, zielgruppenorientiert aufbereitete Forschungsberichte oder Praktikerkreise unter Beteiligung von Wissenschaftlern lassen sich hier auch neue Formate etablieren.

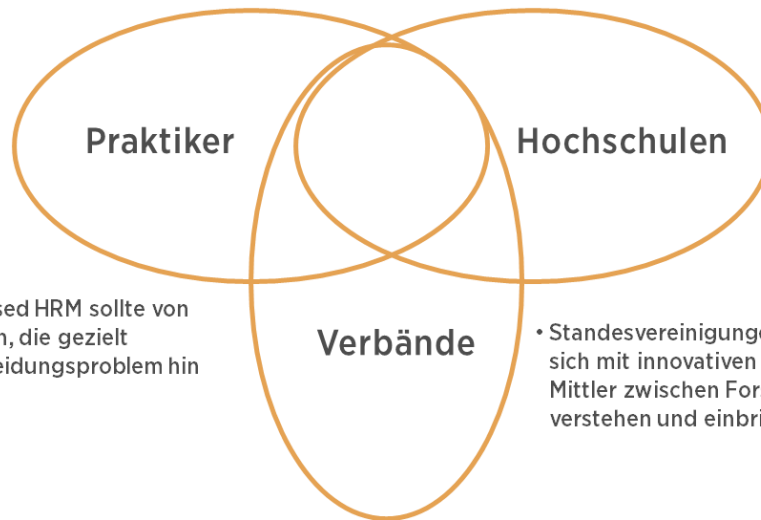
*These 8: Fachorganisationen und Verbände sollten sich mit innovativen Formaten stärker als Mittler zwischen Forschung und Praxis verstehen und einbringen.*

Fachorganisationen wie die DGFP e.V. und Verbände wie der Hochschullehrerverband verfügen über Netzwerke, die die Plattform für einen praxisorientierten Austausch und die Vermittlung sowie Diskussion aktueller Forschungsergebnisse sein können. Sie bringen Praktiker und Wissenschaftler zusammen und befördern einen Austausch, der idealerweise in beide Richtungen verläuft.

<sup>11</sup> Vergleiche Highhouse, Scott. (2008): Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. In: Industrial and Organizational Psychology 1(3): 333-342.

- Wissenschaftliche Erkenntnisse sollten im Sinne der Professionalisierung des Personalmanagements als komplementäre Informationsquelle bei wichtigen Entscheidungen genutzt werden.
- Zugangsprobleme sind leicht überwindbar.
- Personalmanager sollten ihre Kenntnisse zu Methoden der empirischen Personalforschung auffrischen.
- Evidence-based HRM erfordert einen Kulturwandel in den Personalabteilungen.

- Hochschullehrer sollten sich verstärkt um die verständliche Verbreitung der gut abgesicherten Fakten kümmern.
- Es sollte Gegenstand der Hochschulausbildung sein, wie Ergebnisse und Methoden der Personalforschung sinnvoll in den Unternehmenskontext integriert werden können.



- Der Impuls zum Evidenz-based HRM sollte von Personalpraktikern ausgehen, die gezielt Wissenschaft auf ihr Entscheidungsproblem hin befragen.

- Standesvereinigungen und Verbände sollten sich mit innovativen Formaten stärker als Mittler zwischen Forschung und Praxis verstehen und einbringen.

Abb.7: Thesen für Praktiker, Hochschulen und Verbände

## 5. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Wissenschaftliche Forschungsergebnisse kommen in der Personalpraxis aktuell nicht an. Der Grad der Übereinstimmung zwischen Ergebnissen der Personalforschung und den Einschätzungen der Praktiker zu personalwirtschaftlichen Kernthemen ist gering.

Als Informationsbasis nutzen Personalpraktiker hauptsächlich ihre eigene Berufserfahrung, den persönlichen Austausch mit Kollegen sowie praxisorientierte Zeitschriften, Newsletter und Internetangebote. Wissenschaftliche Zeitschriften spielen hingegen kaum eine Rolle.

Ergebnisse der Personalforschung können das daraus entstehende Silodenken aufbrechen. Dies ist insbesondere bei

Entscheidungen sinnvoll, bei denen intuitives Urteilen Wahrnehmungsverzerrungen unterliegt, die durch den Austausch innerhalb der HR-Community noch verstärkt werden.

Studenten und Hochschulabsolventen können aktuell den Forschungs-Praxis-Transfer nicht leisten.

Ein stärkerer Austausch zwischen Forschung und Praxis wird von vielen Beteiligten gewünscht, sowohl in der Praxis als auch in den Hochschulen. Zur Überwindung der Barrieren sind gemeinsame Anstrengungen erforderlich, die vor allem in der Hochschulausbildung, den Unternehmen und den Verbänden ansetzen.



## DETAILLIERTE QUELLENANGABEN ZU TABELLE 1

Bell, Suzanne T.; Villado, Anton J.; Lukasik, Marc A.; Belau, Larisa; Briggs, Andrea L. (2011): Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. In: <i>Journal of Management</i> 37 (3), S. 709–743.
Bundesarbeitsgericht , 10.06.2010 – 2AZR 541/09
Collins, Doris B.; Holton, Elwood F. (2004): The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. In: <i>Human Resource Development Quarterly</i> 15 (2), S. 217–248.
Fulmer, Ingrid Smithey; Gerhart, Barry; Scott, Kimberly S. (2003): Are the 100 Best Better? An Empirical Examination of the Relationship Between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance. In: <i>Personnel Psychology</i> 56 (4), S. 965–993.
Erlinghagen, Marcel (2010): Mehr Angst vor Arbeitsplatzverlust seit Hartz?: Langfristige Entwicklung der Beschäftigungsunsicherheit Deutschland. Hg. v. DIW Berlin. Berlin (The German Socio-Economic Panel (SOEP) 2010).
Gerhart, Barry; Rynes, Sara L.; Fulmer Ingrid S. (2009): Pay and Performance, Individuals, Groups, and Executives. In: <i>The Academy of Management Annals</i> 3 (1), S. 251–315.
Heidemeier, Heike; Moser, Klaus (2009): Self-Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model. In: <i>Journal of Applied Psychology</i> 94 (2), S. 353–370.
Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. <i>Journal of Management</i> , 33, 987–1015.
Jenkins, G. Douglas; Mitra, Atul; Gupta, Nina; Shaw, Jason D. (1998): Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. In: <i>Journal of Applied Psychology</i> 83 (5), S. 777–787.
Kramer, J. (2009): Allgemeine Intelligenz und beruflicher Erfolg in Deutschland. Vertiefende und weiterführende Metaanalysen. In: <i>Psychologische Rundschau</i> 60 (2), S. 82–98.
Latham, Gary P.; Steele, T. P. (1983): The Motivational Effects of Participation Versus Goal Setting on Performance. In: <i>Academy of Management Journal</i> 26 (3), S. 406–417.
Mento, Anthony J., Robert P. Steel, and Ronald J. Karren. "A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966–1984." <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> 39.1 (1987): 52–83.
Neus, Werner; Walter, Andreas (2009): Kursgewinne durch Entlassungspläne? Erste Ergebnisse aus Deutschland. In: <i>Perspektiven der Wirtschaftspolitik</i> 10 (1), S. 1–20.
Royalty, Anne Beeson (1998): Job-to-Job and Job-to-Nonemployment Turnover by Gender and Education Level. In: <i>Journal of Labor Economics</i> 16 (2), S. 392–433.
Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. <i>Psychological Bulletin</i> , 124, 262–274.
Sitzmann, Traci; Kraiger, Kurt; Stewart, David; Wisher, Robert (2006): The Comparative Effectiveness of Web-based and Classroom Instruction: A Meta-Analysis. In: <i>Personnel Psychology</i> 59 (3), S. 623–664.
Tihanyi, Laszlo; Griffith, David A.; Russell, Craig J. (2005): The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: A Meta-Analysis. In: <i>Journal of International Business Studies</i> 36 (3), S. 270–283.
Twenge, Jean M.; Campbell, Stacy M.; Hoffman, Brian J.; Lance, Charles E. (2010): Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. In: <i>Journal of Management</i> 36 (5), S. 1117–1142.
Wiesner, Willi H.; Cronshaw, Steven F. (1988): A Meta-Analytic Investigation of the Impact of Interview Format and Degree of Structure on the Validity of the Employment Interview. In: <i>Journal of Occupational Psychology</i> 61 (4), S. 275–290.
Zottoli, Michael A.; Wanous, John P. (2000): Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. In: <i>Human Resource Management Review</i> 10 (4), S. 353–382

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb.1: Stichprobe: Branche.....	3
Abb.2: Stichprobe: Mitarbeiter.....	3
Abb.3: Stichprobe: Funktion in Unternehmen .....	3
Abb.4: Informationsquellen für Fachwissen.....	4
Abb.5: Übereinstimmung Einschätzungen und Forschungsergebnisse.....	7
Abb.6: Informationsquellen bei Einzelthemen .....	8
Abb.7: Thesen für Praktiker, Hochschulen und Verbände .....	12