

Ausbildung

25 Jahre im Dienste der Wissenschaft

Das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern feiert 2016 sein 25-jähriges Bestehen mit der neuen Publikation «Menschen in Organisationen. Ein Vierteljahrhundert Managementforschung und -lehre am IOP».

Von Norbert Thom und Claudia Probst

In der Jubiläumsschrift blickt das IOP auf 25 ereignisreiche Jahre zurück. Der Grundstein wurde am 1. April 1991 mit der Berufung von Norbert Thom an die Universität Bern gelegt. Dieser hat das Institut von Grund auf aufgebaut und gezielt weiterentwickelt. Nährboden dafür bildete seine Forschung. Zwei dem IOP-Gründer besonders wichtige Themen werden folgend kurz vorgestellt. Für Interessierte sind jeweils ausgewählte Literaturhinweise aufgeführt.

Anfänge der Personalentwicklungsforschung

In seiner Habilitationsschrift (1984) hatte sich Norbert Thom intensiv mit der «Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien» auseinandergesetzt. Die Personalentwicklung erweist sich heute als Königsdisziplin innerhalb des Personalmanagements, und zwar gleichermaßen nach der Zahl der Publikationen und dem zugewiesenen Stellenwert seitens der Personalmanager. Einzelne Teile der empirischen Studien wurden in den spä-



Seit 25 Jahren werden an der Universität der Bundesstadt Personalthemen gelehrt.

teren Jahren ständig aktualisiert. Dazu gehörten mit regelmässigen Studien in Deutschland und der Schweiz vor allem die Trainee-Programme für Hochschulabsolventen. Die abrundende wissenschaftliche Abhandlung zur Thematik legte 2012 die IOP-Assistentin Kerstin Neseemann mit ihrer Dissertation vor. Es gelang ihr, in Deutschland, Österreich und der Schweiz Hypothesen für eine erfolgreiche Programmgestaltung systematisch zu überprüfen. Thom hat nach seiner Emeritierung für eine Verbreitung dieser Erkenntnisse in verschiedenen Sprachen und Medien gesorgt (u.a. Spanien, Indien, Polen, Niederlande, Slowakei).

Die höchste Auszeichnung («Haller-Medaille der Universität Bern», benannt nach dem Berner Universalgelehrten Albrecht von Haller) unter den Assistierenden erreichte Vera Friedli mit ihrer Doktorarbeit über die betriebliche Karriereplanung (2005). Sie hat u.a. die differenzierte Lauf-

bahngestaltung (Führungs-, Fach- und Projektkarrieren) empirisch bei Schweizer Unternehmen erforscht und Lösungsvorschläge für die Praxis unterbreitet.

In ihrer IOP-Dissertation (2013) befasste sich Cornelia Klossner vertieft mit Karrieren in der Lebensmittelindustrie und stellte dabei markante Differenzen zwischen dem Stand der theoretischen Durchdringung und der Umsetzung in der Praxis fest.

Buchtipps

IOP Jubiläumsschrift



Der Artikel beinhaltet Auszüge aus der Jubiläumsschrift «Menschen in Organisationen. Ein Vierteljahrhundert Managementforschung und -lehre am IOP». Das 170-seitige Werk über die wesentlichen Entwicklungsschritte des Instituts seit seiner Gründung kann direkt beim IOP bestellt werden: www.iop.unibe.ch

Literaturempfehlungen

Friedli, V.: Die betriebliche Karriereplanung. Bern u.a. 2002

Thom, N. & Zaugg, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. 3. Auflage, Wiesbaden 2009

Thom, N. & Ritz, A. (Hrsg.): Talentmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2011

Neseemann, K.: Talentmanagement durch Trainee-Programme. Wiesbaden 2012

Klossner, C.: Karrieren in der Lebensmittelindustrie. Hamburg 2015



Das Potenzial älterer Mitarbeitender wird heute in der Arbeitswelt noch nicht angemessen genutzt.

Kompetenzforschung

Die Erforschung von Kompetenzen (Fähigkeiten) führt zu einem Grundbaustein, der in verschiedenen Funktionen des Personalmanagements – z.B. in der Personalgewinnung oder der Personalentwicklung – genutzt werden kann.

Am IOP wurde dazu in verschiedenen Projekten geforscht. So untersuchte Kerstin Alfes in ihrer IOP-Dissertation (2009) die Kompetenzen der Personalleitungspersonen in der Deutschschweiz. Sie zeigt, dass z.B. die personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Kompetenzen gut beherrscht werden, weniger ausgeprägt sind hingegen die Fähigkeiten zum Verständnis der Geschäftsprozesse, und relativ am wenigsten sind strategische Kompetenzen vorhanden. Diese Grundlagenarbeit lieferte vielfältige Anregungen zur Entwicklung der Personalmanager und zur Verbesserung ihrer Wirksamkeit (z.B. in einer strategischen Rolle) im Berufsalltag. Dies wurde von HR SWISS, der Schweizerischen Gesellschaft für Personalmanagement, erkannt. Sie würdigte 2015 die Arbeit von Alfes mit der Verleihung des ersten HR Swiss Award für hervorragende wissenschaftliche Leistungen.

Thom hat sich zudem – basierend auf der Assessment-Center-Forschung – mit den Anforderungen an erfolgreiche Führungskräfte auseinandergesetzt. Folgende Fähigkeiten betrachtet er als besonders wichtig: Fähigkeit zur Steuerung sozialer Prozesse, systematisches Denken und Handeln, Aktivität (Arbeitsantrieb und -motivation) sowie mündliches und schriftliches Ausdrucksvermögen. Weiter

Literaturempfehlungen

Zaugg, R. J. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmanagement. Bern u.a. 2006

Alfes, K.: Einfluss der Kompetenzen von Personalverantwortlichen auf die strategische Rolle der Personalabteilung. München/Mering 2009

Thom, N.: Im Innovationsprozess braucht es unterschiedliche Talente. In: Die Volkswirtschaft, 86. Jg. 2013, Nr. 10

stellte er differenziert dar, welche Fähigkeiten und Talente im Innovationsprozess mit den Hauptphasen Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung benötigt werden.

Das IOP unter neuer Leitung

Heute besteht das IOP aus zwei voll ausgebauten Abteilungen. Prof. Dr. Frauke von Bieberstein leitet seit sechs Jahren die Abteilung Organisation und Prof. Dr. Andreas Hack als Nachfolger von Norbert Thom die Abteilung Personal. Wie ihr Vorgänger arbeiten sie an praxisrelevanten Fragestellungen und kooperieren eng mit Unternehmen. In ihrer Forschungstätigkeit legen sie aber neue Schwerpunkte. Von Bieberstein beschäftigt sich mit Verhaltensökonomie und Hack mit Familienunternehmen.

Untersuchung menschlichen Verhaltens

In der Verhaltensökonomie werden Erkenntnisse aus der Psychologie mit den Wirtschaftswissenschaften verbunden. Untersucht wird das menschliche Entscheidungsverhalten in wirtschaftlichen Situationen. Dabei wird explizit berücksichtigt, dass Menschen häufig nur beschränkt rational handeln. Gründe dafür sind u.a. begrenzte kognitive Fähigkeiten, unvollständige Informationen oder Emotionen. Das noch recht junge Forschungsfeld hat seit einigen Jahren die Praxis «erobert». Unternehmen wie Google und Audi, aber auch Regierungen in den USA und Grossbritannien nutzen die Erkenntnisse, um ihre Ziele besser zu erreichen. Die Forschung am IOP beruht stark auf Feldexperimenten, durchgeführt in Kooperation mit Unternehmen. Zur Illustration: Mit einem solchen Experiment konnte gezeigt werden, dass die Verkäufer eines österreichischen Unternehmens, die in einem Laborexperiment vertrauenswürdig waren, zwar hohe Umsätze pro Kunde generieren, aber weni-

Literaturempfehlungen

Essl, A., von Bieberstein, F., Kosfeld, M. & Kröll, M.: Does trustworthiness sell? Evidence from a lab-in-the-field experiment. Working Paper, University of Bern, 2016

ger Kunden bedienen und einen geringeren Gesamtumsatz erzielen. Fazit: Gute Beratung braucht viel Zeit und zahlt sich nicht unbedingt aus.

Forschungsobjekt Familienunternehmen

Schwerpunkt von Andreas Hack ist das Management von Familienunternehmen. Auch dies ist ein junges, aktuell stark aufstrebendes Forschungsfeld. Trotz der Tatsache, dass Familienunternehmen weltweit einen grossen Teil der Wirtschaftsleistung erbringen, waren sie in der akademischen Debatte lange unterrepräsentiert. Die Besonderheit der Familie als wichtiger Akteur im Unternehmenssystem macht dieses Forschungsgebiet so interessant. Die Familie wird oft gleichzeitig als das grösste «Asset» und die grösste «Liability» eines Familienunternehmens bezeichnet. Nur wenn Familien- und Unternehmenssystem symbiotisch und konfliktfrei funktionieren, kann das Familienunternehmen seine besondere Wirkungskraft entfalten. Für die Forschung ergibt sich ein weites Betätigungsfeld. Fragen nach der effizienten Führungsnachfolge, der Einbindung familiärer Ressourcen in die Wertschöpfungserstellung, der gegenseitigen Beeinflussung familiärer und unternehmerischer Wertesysteme oder der Potenziale einer Familienmarke sind nur einige Beispiele.

Literaturempfehlung

Felden, B. & Hack, A.: Management von Familienunternehmen. Wiesbaden 2014

Autoren



Norbert Thom, Prof. em. Dr., hat das IOP der Universität Bern gegründet und bis 2012 geleitet. Seit seiner Emeritierung ist er u.a. Mitglied in zwei Verwaltungsräten internationaler Unternehmen, Gastprofessor im Ausland und Fachautor.



Claudia Probst, lic.rer. pol., ist Assistentin am IOP. Sie hat das Jubiläum «25 Jahre IOP» organisiert und war die Redaktorin der Jubiläumsschrift.