Abschlussbericht

Aktive Mitarbeitereinbindung durch strategisches Human Resource Management: Fairnesserleben und proaktive Gestaltung in Personalauswahl und – entwicklung

Universität Lüneburg
Professor Dr. Jürgen Deller
Fördernummer:
1705703

TTOHMSCHE
INFORMATIONS BLIOTHEK
UNIVERSITATSBIBLIOTHEK
HANNOMER

TIB/UB Hannover 89 128 688 165

Inhaltsverzeichnis

1.	Kurzfassung	3
2.	Projektübersicht	4
	2.1. Allgemeine Aufgabenstellung	4
	2.2. Projektvoraussetzungen	4
	2.3. Planung und Ablauf	5
	2.4. Wissenschaftliche Grundlage	5
	2.5. Kooperationspartner	5
3.	Projektergebnisse und Erfolg	6
	3.1. Erzielte Projektergebnisse	6
	3.2. Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse	7
	3.3. Mehrwert und Fortschritt des Projekts	8
	3.4. Veröffentlichungsaktivitäten	9
4.	Erfolgskontrollbericht	9
	4.1. Wissenschaftliche Ergebnisse und Erfahrungen	9
	4.2. Nebenergebnisse	9
	4.3. Erfindungen und Schutzrechtsanmeldungen	9
	4.4. Wissenschaftliche Erfolgsaussichten	10
	4.5. Wirtschaftliche Erfolgsaussichten	10
	4.6. Potentielle Folgeprojekte und Maßnahmen	10
	4.7. Öffentlichkeitsarbeit	10
	4.8. Kosten- und Zeitmanagement	10
	Anhang A – Ergebnispräsentationen Phase I	
	Anhang B – Ergebnispräsentationen Phase II	
	Anhang C – Ergebnispräsentationen Phase III	
	Anhang D – Publikations- & Präsentationsliste	

1. Kurzfassung

Das gegenwärtige Forschungsprojekt stellte eine problemorientierte Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft dar, um zu erkunden, welche Faktoren in Zeiten des demographischen Wandels Mitarbeiter an Unternehmen binden können. Dabei lag ein spezifischer Fokus auf Prozessen des Personalmanagements.

Um diesen Themenkomplex zu beleuchten, wurden Interviews mit Mitarbeitern durchgeführt und Fragebögen entwickelt, die eine Erhebung empirischer Daten und somit eine statistische Evaluation ermöglichten. Aus der nationalen und internationalen Forschung wurden bereits existierende Bindungskonstrukte in das Projekt integriert, um sie im angewandten und deutschen Kontext zu evaluieren. Drei deutsche Unternehmen beteiligten sich an der Untersuchung. Die abschließende Gesamtstichprobe der empirischen Arbeit betrug 230 Mitarbeiter mit Führungsverantwortung.

Ergebnisse indizieren, dass insbesondere Fairnesswahrnehmungen in internen Personalmaßnahmen ein signifikantes Bindungspotential von Mitarbeitern haben können. Auch wurde erkannt, dass Charakteristika der Arbeits- und Unternehmensumgebung eine signifikante Rolle im Bindungsgefühl von Mitarbeitern spielen. Die Ergebnisse wurden den jeweiligen Kooperationspartnern zurückgemeldet und auf verschiedenen nationalen und internationalen Konferenzen präsentiert.

2. Projektübersicht

2.1 Allgemeine Aufgabenstellung

Kernziel des Projekts war es, das Konzept der Fairnesswahrnehmung im Rahmen von Personalmassnahmen wissenschaftlich zu untersuchen und praktisch zu etablieren. Dabei sollten Unternehmen Erkenntnisse zu entscheidenden Faktoren von Fairnesswahrnehmung erhalten, um diese in unternehmenseigene Prozesse integrieren zu können. Folgende Aufgabenstruktur kann definiert werden:

- Problemorientierte Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft (Förderung praxisorientierter Forschung)
- Entwicklung der Methodik (Interviewleitfaden, Fragebogen, etc.) zur Untersuchung des Fairnesskonstrukts im Rahmen von Personalmaßnahmen
- Systematische Datenerhebung und Analyse der HR-Struktur (spezifische Personalmaßnahmen) bei Kooperationspartnern in Bezug auf die Fairnesswahrnehmung
- Vergleich des Konzeptes der "Sozialen Validität" mit dem Konzept der "Organisationalen Fairness"
- Entwicklung von Handlungsmaßnahmen und Leitfäden für Kooperationspartner und individuelle Durchführung von Workshops
- Ergebniskommunikation durch Artikel in Fachzeitschriften und Konferenzbeiträgen

2.2 Projektvoraussetzungen

Um die Projektziele erfolgreich erreichen zu können, bedurfte es verschiedener Voraussetzungen. Erstens war eine personelle Unterstützung des Projekts notwendig. Dieses wurde durch die Einstellung zweier Wirtschaftspsychologen sehr gut erreicht. Zweitens benötigte ein erfolgreiches Projekt ausreichende Unterstützung. die und strukturelle Durch administrative Zuwendungen des BMBF und durch die Unterstützung der Universität Lüneburg konnten diese Voraussetzungen sehr gut erfüllt werden. Drittens war es ausschlaggebend für den Projekterfolg, dass alle kooperierenden Unternehmen einen Zugang zu Ihrem Personal gewährten, um die Datengrundlage zu sichern. nach einigen Anfangsproblemen gut. Generell gelang zusammengefasst werden, dass die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt gut gegeben waren.

2.3 Planung und Ablauf

Drei Projektphasen waren vorgesehen. Die erste Projektphase stellte ein Assessment Center dar, in dem verschiedene Gerechtigkeitskonstrukte unter methodischer Kontrolle untersucht und verglichen werden sollten. Die zweite Projektphase bezog sich auf eine unternehmensspezifische Diagnose der Gerechtigkeitskonstrukte in Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern. In der dritten Projektphase wurden abschließend konkrete Handlungsleitfäden für Unternehmen zum Management der Gerechtigkeitswahrnehmung entwickelt und präsentiert.

2.4 Wissenschaftliche Grundlagen

Den Anstoß zu diesem Projekt bildete die gegenwärtige demografische Entwicklung im deutschen Personalmarkt. Die Population der potentiellen jüngeren Bewerber ist tendenziell sinkend wobei die Population der älteren Personen im erwerbsfähigen Alter tendenziell als ansteigend zu bezeichnen ist. Diese Entwicklung führt zu einer hohen Nachfrage an Nachwuchskräften bei geringerem Angebot an solchen Personen. Das bedeutet wiederum, dass mit einem verschärften Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter zu rechnen ist. In Anbetracht dieser Entwicklung untersuchte das Forschungsprojekt Faktoren, die Unternehmen für Bewerber attraktiv machen und Mitarbeiter langfristig binden können. Dabei lag ein besonderer Fokus auf Eigenschaften von Auswahl- und Entwicklungsprozessen im Personalmanagement.

Das wissenschaftliche Fundament der Untersuchung wurde durch die Konstrukte "Soziale Validität" und "Organisationale Fairness" gebildet. Diese das inhaltliche konzeptionell verbundenen Konstrukte kreierten messtechnische Rahmenmodell. Sie wurden in der ersten Projektphase psychometrisch evaluiert und entwickelt und in der zweiten Projektphase im praktischen Kontext eingesetzt, um reichhaltige Erkenntnisse für die dritte Projektphase zu erhalten. Neben dem Fokus auf wichtigen Fairness- und Arbeitselemente mit auch andere Gerechtigkeitselementen wurden und Arbeitsklima zur (Literatur zum Bindungspotential untersucht Unternehmenskultur).

2.5 Kooperationspartner

In der gegenwärtigen Studie gab es keine weiteren wissenschaftlichen Kooperationspartner. Die wissenschaftliche Arbeit wurde ausschließlich an der Universität Lüneburg geleistet. Es gab insgesamt drei Kooperationspartner aus der deutschen Wirtschaft. Dabei handelte es sich um ein deutsches Logistikunternehmen, einen deutschen Autohersteller und einen deutschen

Finanzdienstleister. Alle drei Unternehmen haben für dieses Projekt mit qualitativen sowie quantitativen Daten im Rahmen von Interviews und Fragebögen beigetragen.

3. Projektergebnisse und Erfolg

3.1 Erzielte Projektergebnisse

Während der **ersten Projektphase** sollten die Fairnesskonstrukte im Rahmen von Assessment Centern erhoben und messtechnisch verglichen werden. Dieses Ziel konnte zufrieden stellend abgeschlossen werden. Beide Konstrukte ("Soziale Validität" und "Organisationale Fairness") wurden in zwei verschiedenen Erhebungen gemessen und inhaltlich verbunden. Ergebnisse wurden in zwei Diplomarbeiten der Universität Lüneburg und in einer Konferenzpräsentation dargestellt und lassen sich wie folgt zusammenfassen (siehe auch Anhang A):

- beide Instrumente beschreiben 12 Faktoren, die für eine positive Wahrnehmung von Auswahlprozessen entscheidend sein können
- die 12 gemessenen Faktoren haben eine starke und statistisch signifikante Beziehung zur subjektiven Fairnesswahrnehmung von Auswahlprozessen
- die 12 Faktoren tragen eindeutig dazu bei, dass Bewerber die Auswahlprozesse als akzeptabel und gerechtfertigt anerkennen

Die zweite Projektphase hatte den Transfer der wissenschaftlichen Voruntersuchung in die Praxis zum Ziel. Es konnte insbesondere untersucht werden, welche Fairnessfaktoren im Kontext von HR-Maßnahmen einen Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitern haben können. Informationen wurden durch individuelle Interviews mit HR-Experten und Mitarbeitern erhoben. Zusätzlich wurden in einem weiteren Schritt standardisierte Fragebögen genutzt, um empirische Analysen zu ermöglichen. Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

In der inhaltsanalytischen Untersuchung der Interviews stellten sich die angegebener Reihenfolge als Faktoren in Bindungsfaktoren heraus: Sicherheit (Arbeitsplatz, soziale Sicherheit, (Karriereförderung, Aufstiegschancen, frühe Karriere Vergütung), (Entwicklungsund Verantwortungsübernahme), Entwicklung (Aufgabenvielfalt, Arbeitsplatzmerkmale Weiterbildungsmöglichkeiten), Spaß an der Arbeit, Herausforderungen, spannende Aufgaben), Produkt, Arbeitsklima (soziales Netz, offenes Klima), Unternehmensvariablen (Größe, Komplexität, Tradition, Internationalität, Vorwärtsentwicklung),

Führung (Vorbilder, Wertschätzung, Führungskräfteverhalten), regionale Bindung, Identifikation (Anhang B, DGPs-Präsentation 2004)

- Innerhalb von HR-Prozessen konnten als wichtigste Bindungsfaktoren wahrgenommene Unterstützung durch die für Potenzialanalysen verantwortlichen Abteilungen, die Prozessfairness bei Potenzialanalysen, die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Potenzialanalyse, das berichtete Vertrauen in die Interaktionspartner und die Interaktionsfairness bei Potenzialanalysen festgestellt werden (Anhang C).
- Wichtige Bindungsfaktoren innerhalb des Arbeitskontexts konnten aufgrund der Untersuchung eindeutig erkannt werden (Anhang B). Dabei kristallisierten sich Eigenschaften der Arbeit, des Arbeitsumfelds, der direkten Führungsperson und des Unternehmens als wesentliche Bindungsfaktoren von Mitarbeitern heraus. Es konnte gezeigt werden, dass leistungsorientierte Vergütungssysteme, gerechtes Prozessmanagement, klare Zielkommunikation, gute zwischenmenschliche Zusammenarbeit, Konfliktmanagement, generelle Problemund aktives Offenheit Maß an und ein aewisses Leistungswertschätzung (Innovationen), Mitarbeiter besonders erfolgreich an Unternehmen binden können.

Die dritte Projektphase diente der Kommunikation wichtiger Ergebnisse und daraus resultierender Maßnahmen an die Kooperationspartner. Nach der Analyse der Daten wurden unternehmensspezifische Berichte erstellt, die im Rahmen von eintägigen Workshops präsentiert wurden. Dabei hatten Unternehmen die Möglichkeit, ihr eigenes Bindungsprofil absolut und relativ zu anderen Kooperationspartnern erkennen zu können. Anhang C stellt ein anonymisiertes Beispiel der Abschlusspräsentation für die Kooperationspartner dar.

3.2 Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse

Für die Kooperationspartner entstand ein eindeutiger Nutzen. Sie konnten einerseits an einer individualisierten Unternehmensanalyse teilnehmen und erhielten andererseits zukunftsorientierte Maßnahmenvorschläge, um ihr Bindungspotential von Mitarbeitern zu erhöhen (Anhang B Unternehmenspräsentation). Ergebnisse der Studie können mittelfristig für die Entwicklung und Neugestaltung von Personalmaßnahmen herangezogen werden. Zusätzlich wurden Informationen gewonnen, die langfristig die Attraktivität der Unternehmen für Arbeitnehmer steigern können.

Der wissenschaftliche Nutzen des Projekts ist vielfältig. Grundsätzlich konnten erstmals amerikanische und deutsche Ansätze zur Gerechtigkeitswahrnehmung zusammen in Deutschland beleuchtet und psychometrisch analysiert werden. konnten die Gerechtigkeitskonstrukte im Rahmen angewandter Forschungskooperationen mit wichtigen psychologischen Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter in Verbindung gebracht werden. Dadurch ist es gelungen, die Gerechtigkeitsforschung im Arbeitskontext wesentlich zu unterstützen und aelana es. neben dem Weiteren weiterzuentwickeln. Des Gerechtigkeitskonstrukt andere Elemente der Arbeitsumgebung zu untersuchen. Das Projekt schaffte es dadurch, einen Nutzen für die Klima- und Kulturforschung zu generieren. Ersichtlich ist der wissenschaftliche Nutzen nationalen und internationalen durch die zahlreichen insbesondere Präsentationen der Projektergebnisse.

Für den wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Nachwuchs hat das Projekt Nutzen generieren können. Während der Projektlaufzeit konnten Studenten der Universität Lüneburg aufgrund der Projektdaten und mit Unterstützung der Projektleitung ihre Diplomarbeiten ihre Ergebnisse mehrere Studenten durchführen. Dabei haben Fachkonferenzen präsentiert. Des Weiteren hielten alle Projektmitarbeiter Seminare und konnten somit wichtige Ergebnisse an Studenten weitergeben. Durch diese Aktivitäten wurden Studenten wesentlich in ihrem Studienerfolg unterstützt und auf eine wirtschaftliche oder wissenschaftliche Tätigkeit vorbereitet.

3.3 Mehrwert und Fortschritt des Projekts

Als Grundlage der Untersuchung von Fairness im Kontext von Personalentwicklung (es handelte sich dabei konkret um Potenzialanalysen) wurde die Literatur zu Bewerberreaktionsmodellen herangezogen. In einer Meta-Analyse zu diesem Thema (Hausknecht, Day & Thomas, 2004) wird explizit Forschungsbedarf zu Bewerberreaktionen bei der internen Auswahl festgestellt. Das Projekt kann vor allem in dieser Hinsicht einen Beitrag zum Forschungsfortschritt leisten. Eine Diplomarbeit, die zurzeit erstellt wird, greift diesen Aspekt explizit auf.

Ein eindeutiger Mehrwert konnte durch die Einbeziehung zusätzlicher Bindungskonstrukte generiert werden. Wie bereits erwähnt, fokussierte die Untersuchung neben dem Fairness- und Gerechtigkeitskonstrukten weitere Thema Arbeitsklima Konstrukte der internationalen Literatur zum und Dabei wurden Faktoren erkannt, die der Unternehmenskultur. die Prozessfairness statistischen Mehrwert Bezug auf einen in Diplomarbeiten Verschiedene und Mitarbeiterbindung haben.

Konferenzpräsentationen konnten diese zusätzlichen Effekte eindeutig darstellen (Anhang B).

3.4 Veröffentlichungsaktivitäten

Alle Ergebnisse des Projekts konnten auf nationalen und internationalen Fachkongressen präsentiert werden. Über die Laufzeit des Projekts hinaus werden weitere Veröffentlichungen angestrebt. Eine Liste der bereits durchgeführten Öffentlichkeitsarbeit findet sich im Anhang D.

4. Erfolgskontrollbericht

4.1 Wissenschaftliche Ergebnisse & Erfahrungen

Erzielte Projektergebnisse wurden bereits im Abschnitt 3.1 erläutert. Im Allgemeinen lässt sich feststellen, dass alle Ziele (Abschnitt 2.1) zufrieden stellend erreicht werden konnten. Als Erfahrungswert können zwei Aspekte festgehalten werden. Erstens sind angewandte Forschungskooperationen aufgrund der rechtlichen und politischen Lage innerhalb der Unternehmen nicht immer zu kontrollieren, was zu Veränderungen und Verzögerungen führen kann. Zweitens ist der relativ lange Prozess beginnend mit der Projektbeantragung bis hin zur Förderung für angewandte Forschung sehr ungünstig. Probleme und Interessen der Unternehmen ändern sich relativ schnell, was bedeuten kann, dass zum Zeitpunkt des Förderungsbeginns ein Teil der Projektpartner keine Möglichkeit einer Beteiligung mehr sieht.

4.2 Nebenergebnisse

Das Projekt zeichnet sich auch durch ein hohes Maß an Nebenergebnissen aus. Wie bereits im Abschnitt 3.1 und 3.3 erwähnt, wurden neben den Fairness- und Gerechtigkeitskonstrukten auch andere wissenschaftlich interessante Aspekte untersucht. Durch die Einbeziehung diverser Theorien der Unternehmenskultur und des Arbeitsklimas konnten die Ergebnisse (Maßnahmen, Präsentationen, Diplomarbeiten, etc.) der Untersuchung wesentlich gesteigert werden. Auch aus wissenschaftlicher Perspektive konnte gezeigt werden, dass die Einbeziehung zusätzlicher Konstrukte die statistischen Modelle zum Bindungspotential von Mitarbeitern wesentlich verbesserten.

4.3 Erfindungen & Schutzrechtsanmeldungen

Es liegen keine Erfindungen und Schutzrechtsanmeldungen vor.

4.4 Erfolgsaussichten & Folgeprojekte

Aus wissenschaftlicher Sicht tragen die Projektergebnisse und Aktivitäten erheblich zur Etablierung der angewandten Gerechtigkeitsforschung in Deutschland bei (siehe auch 3.2 und 3.3). Folgeprojekte zu diesem Thema sind keine entstanden, da keine weiteren finanziellen Mittel für die Projektmitarbeiter zur Verfügung stehen.

Wirtschaftlich ergibt sich aufgrund der Ergebnisse ebenfalls ein großes Erfolgspotential. Das Projekt führte zu einer Vielzahl von Maßnahmen, die für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität erfolgskritisch sein können (siehe auch Anhang C). Es liegt jedoch bei den Unternehmen, ihre zukünftigen Personalprozesse und Arbeitsbedingungen entsprechend unserer Erkenntnisse zu entwickeln. Folgeprojekte zum gleichen Thema sind nicht geplant. Es entstanden aufgrund des Projektes jedoch diverse Netzwerke bei deutschen Unternehmen (Volkswagen AG, DaimlerChrysler Services, Deutsche Bahn) für neue Möglichkeiten der angewandten Forschung.

4.5 Probleme und Fehlschläge

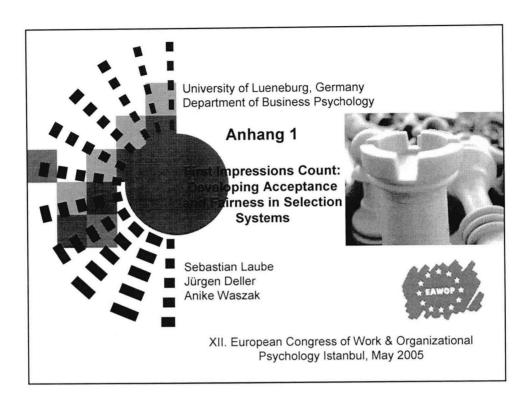
Grundsätzlich gab es keine Fehlschläge. Alle Ziele konnten gut bis sehr gut erreicht werden. Als gewisse Herausforderung sind jedoch immer die Kooperation mit Unternehmen und die damit verbundene Datenerhebung zu sehen. Im Falle dieses Projektes ist ein ursprünglicher Partner abgesprungen. Es musste ein neuer Partner akquiriert werden und daher kam es in der Datenerhebung zu zeitlichen Verzögerungen. Auch ist jede Kooperation ein Geben und Nehmen, was bedeutet, dass neben den wissenschaftlichen Zielen ein hohes Maß an Leistungen für Unternehmen anfällt. Eine klare, frühzeitige Zielsetzung und eine ständige Kommunikation können diese Probleme vermeiden.

4.6 Öffentlichkeitsarbeiten (Siehe 3.4 und Anhang D)

4.7 Kosten- und Zeitmanagement

Die finanziellen Aufwendungen des Projekts deckten den gesamten Förderrahmen ab. Es mussten keine zusätzlichen finanziellen Mittel beantragt werden, jedoch gab es auch keinen Überschuss. Aufgrund des angewandten Kontexts und der starken Abhängigkeit der Datenerhebung vom Zeitplan und der Verfügbarkeit unserer Kooperationspartner, musste eine Projektverlängerung um sieben Monate beantragt werden. Damit verschob sich das offizielle Projektende vom 28.2.05 auf den 30.9.05.

Anhang A



Agenda

- Context and Goals
- ❖ Potential Selection Outcomes
- ❖ Theoretical Foundation
- * Research Model
- Methodology
- · Results
- Discussion

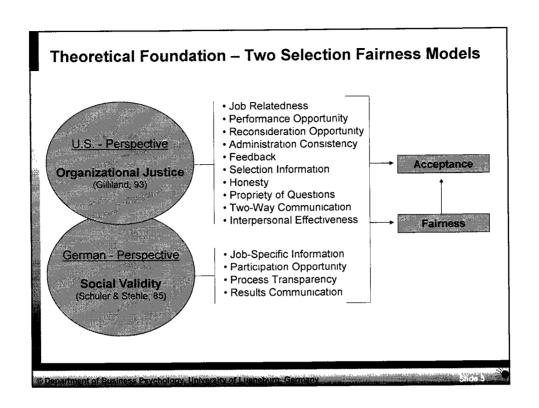
© Department of Business Psychology, University of Lueneburg, Germany

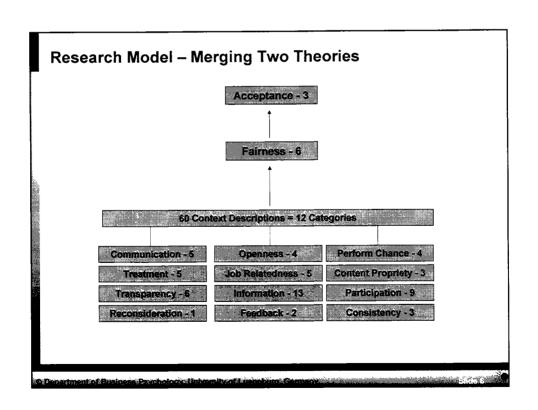
Shele 2

Context and Goals of Study

- ❖ Selection Context
 - Demographic changes in Germans: less younger applicants
 - Higher demand and lower supply = "war" for talent again?
 - Effects on organizational attitudes and behaviors after selection
- Goals of Study
 - Investigating factors that raise the acceptance of selection procedures
 - Merging two similar theories

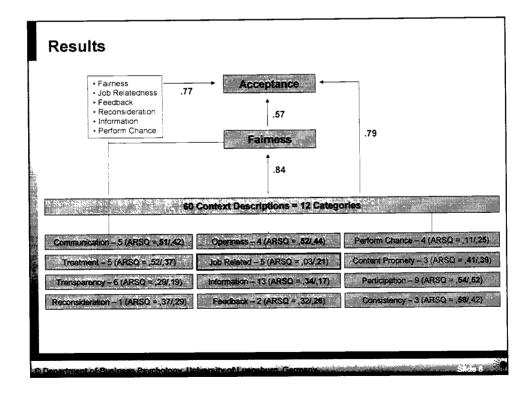
Potential Selection Outcomes - A General Model Reactions During Hinng · high-potentials might not apply lop-application · high-potentials will not accept the offer • past applicants may not recommend company decis ons Application applicants stop trying to perform during test recommendations · applicants consider legal steps (discrimination) Test metivation Overal Fanness Legal battles of Selection Process Heactions Atter Hiring Performance Organizational • performance type and level later on · peoples' satisfaction with job & company citizenship hehavior Job satisfaction · value filter will effect climate and culture Organizational climate Overall Farmess of Selection Sel -Perceptions · self-esteem and self-efficacy Self-esteem Self-efficacy · future job search intentions Future job scarch intentions Gilliland, 93





Methodology

- ❖ Sample
 - ❖ N = 87, Applied Setting = 34; Developmental Setting = 53
 - ❖ Mean Age = 20, SD = 4,9
 - ❖ Females = 26, Males = 61
- ❖ Process
 - Applied Setting
 - Developmental Setting
 - ❖ Analytic Strategy
- Category Focused Regression
- Overall Regression Models



Discussion

- ❖ Findings:
 - The contextual categories did predict fairness and acceptance
 - Categories differed in their relation to fairness or acceptance
 - Fairness alone relates to acceptance less than the context
- Limitations & Implications
 - ❖ Relatively small N of a specific sample
 - Performance feedback was not included
 - Did not account for individual differences (age, gender, personality)
 - Context can strongly impact the acceptance of selection procedures

Designing an Acceptable Selection Process!

Anhang B



Agenda * Background & Goals * Theoretical Foundation * Research Model * Methodology * Results * Discussion

Background and Goals of this Study

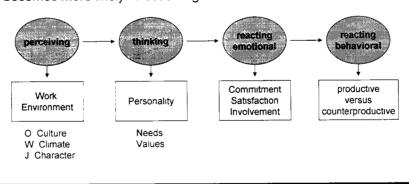
- ❖ Background demographic change in Germany
 - potentially shrinking supply of young managers
 - ❖ back to the war for talent?!
- Goals of Study
 - investigating factors for an attractive and motivating work context
 - building an attraction & retention model for managerial talent
- ❖ Research Question
 - ❖ Can we link aspects of the perceived work environment with attitudes related to the attractiveness and motivation potential of the work place?

Theory - Personality, Needs, Values, Motives

Private Con Linear Hyor Diseason Coma

❖ Theoretical Premise: Need-Satisfaction & Value Congruence

People carry individual needs and values, which an organization can satisfy or meet. By aligning the organizational environment with individual's needs and values, the potential to attract and retain people becomes more likely. Focus: High Potentials



Theory - Work Attitudes

- ❖ Attitudinal Criteria of the present study:
 - affective organizational commitment
 - general job satisfaction
 - ❖ job involvement
 - organizational & work attractiveness
 - intrinsic job motivation

Theory – Measuring the Work Environment

Reinventing the wheel or focusing existing theory?

- Organizational Culture Literature
 - ❖ Internalized belief about how one should or ought to behave
 - system of shared values and beliefs that produces norms of behavior
 - beliefs of employees as to what are appropriate procedures
- Work Climate Literature
 - ❖ employees' perceptions of their work-environment
 - perception of psychological safe and meaningful environment
 - ❖ set of attributes perceived about an organization and its subsystems

Theory – Content Model of Organizational Culture

DeLobbe, Haccoun, Vandenberghe (2001) Goodman, Zammuto, Gifford (2001) Chatman & Jehn (1994) Cunha & Cooper (2002) O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991)







Bureaucratic Hierarchical

- · cohesion oriented
- collective-decisions
- communication
- · conflict tolerance
- achievement orientation communication
- · action orientation
- aggressiveness
- · analytical
- · consensus decisions · benchmarking
- · creativity & vision
 - decisive
 - development
 - experimenting
- · attention to detail
- bureaucratic
- · central power
- · constraining rules
- control

- · participation
- · peer relations
- · positive feedback
- respect solidarity
- supportive
- competition
- · detail oriented precise
- · profitability concerns
- · work centrality
- · long-term orientation
- · loose authority structure
- open communication openness for change
- · strategic and goal clarity · risk taking vs safety taking initiative
- · hierarchical emphasis
 - · information management
 - · internal orientation
 - · low individual responsibility
 - · low performance expectations
 - · rules and procedure oriented

Theory – Content Model of Work Climate & Job Character

Jones & James (1979) Brown & Leigh (1996) Waters, Batlis & Roach (1974)
Boswell Moynihan Roehling Cavanaugh (2001) Baltes Bauer, Bajdo Parker (2002)

Job & Roles

- Job Autonomy
- Fun
- Contribution Task Diversity
- · Efficient Job Design
- Performance Feedback Flexibility & Openness
- Process Hindrance
- Job Identity

- Management
- Communication
- · Conflict Management Decision Delegation
- Providing Autonomy
- Error Tolerance
- Goal-Orientation Interaction

Team

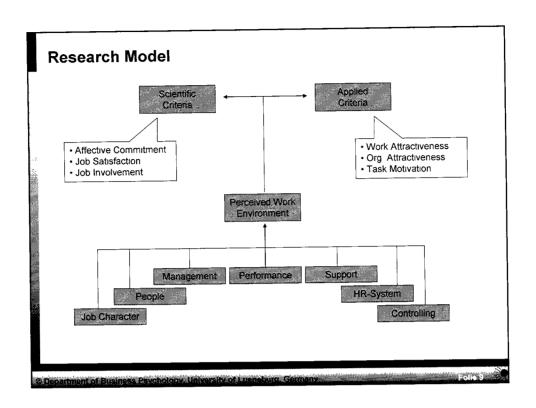
- Cooperation
- Effective Interaction
- Goal Orientation
- Pride in Team
- Conflict Management
 Consistency of Procedures

 - Dep Cooperation • Dep Goal Conflicts
 - Developmental Opportunities

O-System

- Open Communication
 Downward Information
 - Fairness in Compensation
 - Performance Compensation

- · Role Overload
- · Self Expression
- Task Significance
- · Hierarchical Influence
- Task Support
- · Team Support
- Task Support
- · Warmth & Harmony
- · Recognition of Contribution • Rewarding Performance
- Strategic Selection



Methodology - Context

❖ Sample

- ❖ 154 employees of a German car manufacturer
- all participants are considered management potential
- ❖ 86% = male, 11% = female, 3% = no information
- ❖ mean age = 38 years, standard deviation = 4,6 years

Process

- ❖ paper & pencil survey: concurrent design
- ❖ 360 surveys were send out via internal mail
- ❖ return rate = 43%

Methodology - Measurement Model

- Attitudinal Criteria:
 - ❖ affective organizational commitment (8 Items, alpha = ,74)
 - ❖ general job satisfaction (6 Items, alpha = ,71)
 - ❖ job involvement (5 Items, alpha = ,73)
 - organizational & work attractiveness (one-item measures)
 - intrinsic job motivation (one-item measure)
- Work Environment Constructs
 - 29 items falling into 7 environmental categories
 - ❖ all sub-constructs are measured with one item only

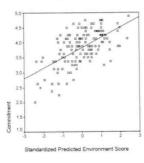
Department of Business Psychology, University of Lueneburg, Germany

Folie 11

Results - Commitment

Affective Commitment

R-square = ,36



Env. Category	Env. Aspect	Factor		Regr
Controlling	Resource Controlling	0,20	0,09	
Controlling	Formalization	0,17	0,07	
HR-System	HR-Structure - Development	0,23	0,20	
HR-System	HR-Structure - Selection	0,20	0,10	
HR-System	HR-Structure - Compensation	0,31	0,20	1
Job Character	Fairness	0,31	0,31	1
Job Character	Task Challange	0,11	0,09	
Job Character	Autonomy & Flexibility	0,13	0,11	
	Performance Contribution	0,21	0,21	
Job Character	Role Clarity	0,27	0,16	
Management	Performance Feedback	0,17	0,16	
Management	Management Interaction	0,21	0,24	
Management	Process Clarification	0,23	0,23	
Management	Management Trust	0,22	0,27	
Management	Goal Clarification	0,29	0,31	
Management	Teamatmosphere	0,27	0,27	1
People	Conflict Management	0,28	0,30	1
People	Freedom of Opinion	0,12	0,17	
People	Work-Life Balance	0,12	0,23	
People	People Orientation	0,21	0,29	1
People	People Support	0,28	0,23	
Performance	Performance Recognition	0,37	0,28	1
Performance	Detail Orientation	0,16	0,17	
Performance	Goal Orientation / Change	0,32	0,30	
Performance	Innovation	0,31	0,30	1
Performance	Performance Motivation	0,31	0,27	
Support	Work Design	0,08	0,00	
Support	Task Support	0,12	0,11	
Support	Well-Being	0,17	0,12	

© Department of Business Psychology, University of Lueneburg, Germany

olie 12

Results - Job Satisfaction Env. Aspect SatFactor Sat5Scale Sat-Gen Regr Env. Category Controlling 0.16 Resource Controlling Formalization 0,24 0.24 0.06 Controlling HR-Structure - Development Job Satisfaction HR-System 0.27 0.26 0.15 0,08 0,14 HR-Structure - Selection HR-System HR-Structure - Compensation 0.29 0.26 R-square = ,68 0,32 Job Character Fairness Job Character Task Challange Job Character Autonomy & Flexibility 0.33 0.35 0.35 0,27 0,39 0,42 0,31 0,38 Job Character Performance Contribution 0.32 0.34 Job Character Role Clarity Management 0.41 0,43 0,53 0.18 0,23 0.50 Management Interaction Process Clarification 0,51 0,51 0.15 Management Management Management Trust Management Goal Clarification 0.55 0.57 0,29 0,58 0,22 Management Teamatmosphere 0.56 0.59 0.36 0,40 People Conflict Management 0,39 0,38 0,10 Freedom of Opinion 0,37 People People Work-Life Balance 0.26 0,27 0,15 People Orientation People People People Support 0.26 0,43 Performance Performance Recognition 0,16 Detail Orientation 0.15 -0.01 Performance · Career & Development Goal Orientation / Change 0,22 Performance · Direct Management Innovation 0.25 0.23 0.00 Performance · General Job 0,19 0,33 Performance Performance Motivation 0,35 · Team & Colleagues Work Design Support · Work Climate Task Support 0.30 0.28 0.05 0,53 Support Well-Being Department of Business Psychology, University of Lueneburg, Germany

Results - Job Involvement Env. Category Env. As pect Regr Resource Controlling Controlling Formalization 0.18 0.18 Job Involvement HR-Structure - Development HR-System 0.06 0.07 HR-Structure - Selection HR-System R-square = ,26 HR-System HR-Structure - Compensation 0.14 0,15 0,24 0,23 Job Character Fairness Job Character Task Challange Job Character Autonomy & Flexibility 0,18 0,19 Job Character Performance Contribution 0,09 0,09 Job Character Role Clarity 0.19 0.18 Management Performance Feedback Management Management Interaction Management Process Clarification 0.08 0.10 0,07 0,07 Management Trust Goal Clarification Management 0,22 0,23 2.5 Management 0.16 0.16 Management Teamatmosphere Conflict Management Freedom of Opinion 0.09 0.11 0,06 0,08 1,5 People -0,10 0,07 Work-Life Balance -0.08 People 0.09 People People Orientation People People Support Standardized Predicted Environment Score 0.23 0,14 Detail Orientation Performance · Task - FIT 0,20 0,17 Performance Goal Orientation / Change 0.20 · Goal - FIT 0,16 Performance Innovation · Life Centrality (2) Performance Performance Motivation 0.18 Job Involvement Support Work Design 0,00 -0,01 Support Task Support -0,07 -0,06 Support Well-Being -0.02 -0,02 © Department of Business Psychology, University of Lueneburg, Germany

Results - Attractiveness Env. Category Env. Aspect Resource Controlling 0.27 0.08 0.08 Formalization Controlling Applied Criteria HR-Structure - Development 0,22 HR-System HR-Structure - Selection Organizational Attractiveness RSQ =,38 HR-Structure - Compensation 0,30 0,25 Job Character Fairness Job Attractiveness RSQ =,54 Job Character Task Challange 0.14 0.57 0.58 Job Character Autonomy & Flexibility Job Character Performance Contribution 0,53 0.26 Motivation Potential RSQ = .59 0,24 0,37 0,28 Job Character Role Clarity 0,18 Management Performance Feedback 0,19 Management Management Interaction Management Process Clarification 0.15 0,23 0,14 Management Management Trust Management Goal Clarification 0,23 0,23 Management Teamatmosphere People Conflict Managem 0.18 0,17 Conflict Management 0,24 0,12 Freedom of Opinion 0,11 People People Work-Life Balance People Orientation 0,25 0.08 0.18 People Support People 0,41 Performance 0.23 0.27 0,01 Performance Detail Orientation 0,30 0.24 0.24 Performance 0,16 0,35 0,08 Performance Innovation 0.28 0.30 0.27 Performance Support Work Design 0.23 0.18 0,03 0,03 Task Support Support Well-Being 0,26 Support © Department of Business Psychology, University of Lueneburg, Germany

Discussion

- General Findings:
 - ❖ Work-environment perceptions appear to be strongly related to the attraction and retention potential of managerial talent.
- Limitations:
 - generalizability (culture, industry, company, gender)
 - ❖ concurrent design
 - ❖ measurement model (construct space & psychometric properties)
- Implications:
 - . organizational development
 - personnel marketing
 - leadership training

© Department of Business Psychology, University of Lueneburg, Germany

olie 16



Hintergründe & Ziele der Untersuchung

- Hintergrund demographischer Wandel
 - potentiell sinkendes Angebot an Nachwuchsführungskräften
 - verstärkter Kampf um junge Talente im deutschen Binnenmarkt
- Untersuchungsziele
 - Arbeits- und Unternehmensfaktoren für die Gewinnung & Bindung von Nachwuchsführungskräften theorie-orientiert darstellen
- Forschungsfrage
 - Können theoretische Aspekte der direkten Arbeits- und Unternehmenseigenschaften statistisch signifikant mit psychologisch wichtigen Arbeitseinstellungen wie Zufriedenheit, Commitment und Involviertheit in Verbindung gebracht werden

Department of Business Psychology, University of Lueneburg, Germany

Folie 2

Theorie – Persönlichkeit, Bedürfnisse und Werte Theoretische Basis: Bedürfnisbefriedigung & Wertekongruenz Mitarbeiter haben spezifische Bedürfnisse und individuell unterschiedliche Arbeitswerte, die ein Unternehmen befriedigen und reflektieren kann. Ein Unternehmen, welches im Rahmen dominierender Arbeitswerte Mitarbeiterbedürfnisse befriedigt, kann das Attraktivitäts- und Bindungspotential wichtiger Zielgruppen (Leistungspotential & Talente) steigern. Readleren: Reagleren: Verarbeiten Erleben Emotion Commitment Aufgabenverhalten Personlichkeit Zufriedenheit Arbeitsumgebung Kontextverhalten Involviertheit **Bedurfnisse** U - Struktur U - Kultur Wertestruktur U - Klima A - Eigenschaften ov. University of Lueneburg, Germany

Theorie – Aspekte der Arbeitsumgebung

Unternehmenskultur

definiert durch individuelle Werte und Überzeugungen der Mitarbeiter (Aggregation), welche Arbeitsnormen und Arbeitserwartungen stark beeinflussen Literatur für Inhaltsmodelle (DeLobbe, Haccoun, Vandenberghe, 2001; Goodman, Zammuto, Gifford, 2001; Chatman & Jehn, 1994; Cunha & Cooper, 2002; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991)



Arbeitsklima

… Eigenschaften eines Unternehmens und der untergeordneten Systeme, die für Mitarbeiter psychologisch und wirtschaftlich wichtig erscheinen und subjektiv evaluiert werden konnen. Literatur für Inhaltsmodelle: (Jones & James, 1979; Brown & Leigh, 1996; Waters, Batlis & Roach, 1974; Boswell, Moynihan, Roehling, Cavanaugh, 2001; Baltes, Bauer, Bajdo, Parker, 2002)



Methode

Stichprobe

- 154 Mitarbeiter (Führungspotential) eines deutschen Autoherstellers
- ❖ 86% = männlich, 11% = weiblich, 3% = keine Informationen
- ❖ Durchschnittsalter = 38 Jahre, Standardabweichung = 4,6 Jahre

Prozess

- standardisierte Fragebögen, konkurrente Erhebungsmethode
- ❖ 360 Fragebögen wurden per Hauspost versandt, Rückmeldung = 43%

Analyse

- Faktorenanalyse zur Strukturierung der Umgebungsfragen
- ❖ Korrelationsanalyse & hierarchische Regressionsmodellierung (schrittweise)

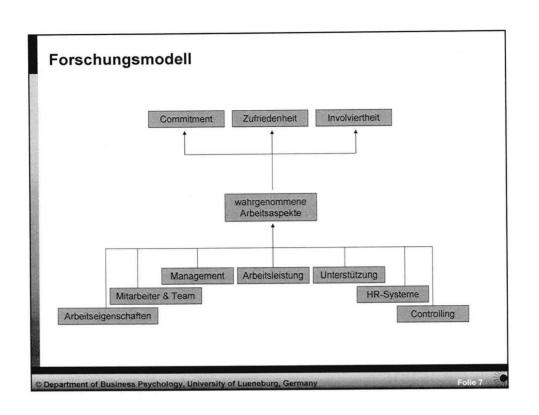
Methode - Messinstrumente

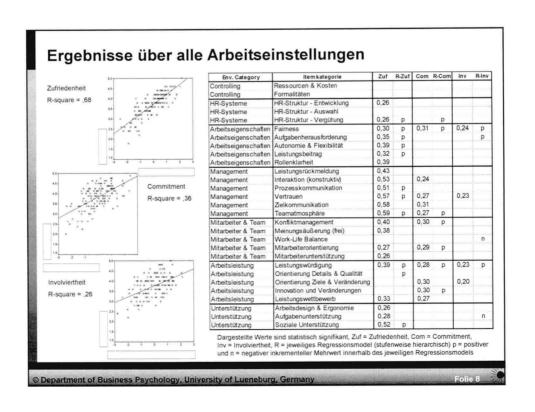
Arbeitseinstellung

- Affektives Commitment (8 Aussagen, Alpha = ,74); Allen und Meyer (1990) nach Schmidt, Hollmann, Sodenkamp (1998)
- Arbeitszufriedenheit (6 Aussagen, Alpha = ,71), Facetten (allgemein, Karriere, Vergütung, Mitarbeiter, Vorgesetzte/r, Arbeitsklima)
- ❖ Involviertheit (5 Aussagen, Alpha = ,73); Auswahl aus Kanungo (1982)

❖ Work Environment Constructs

- 29 Aussagen, die aufgrund der Faktorenanalyse in sieben verschiedene Kategorien eingestuft wurden (Arbeitseigenschaften, Mitarbeiter & Team, Management, Arbeitsleistung, Unterstützung, HR-Systeme und Controlling)
- Alle Analysen zur Arbeitsumgebung wurden auf Item-Ebene durchgeführt





Diskussion, Implikationen und Ausblick

riment of Business Psychology. University of Lucasiburg, Germany

❖ Ergebnisse:

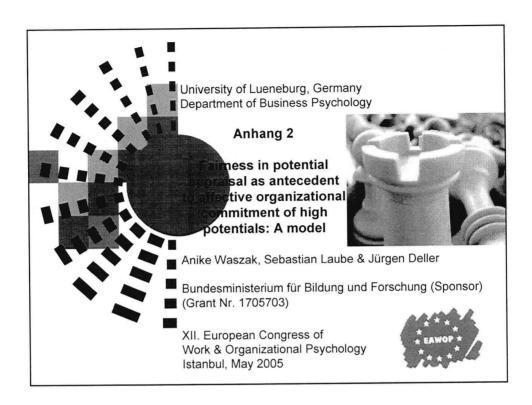
Wahrgenommene Aspekte der Arbeits- und Unternehmensumgebung können signifikant mit Arbeitseinstellungen von potentiell leistungsstarken Managern in Verbindung gebracht werden.

❖ Limitierende Faktoren:

- ❖ Generalisierbarkeit ist stark eingeschränkt (Stichprobe sehr spezifisch)
- Konkurrente Erhebungsmethode (Kausalität nicht etablierbar)
- Messmodell (Konstrukte oberflächlich gemessen & psychometrische Eigenschaften der Umgebungskonstrukte nicht etablierbar)

Implikationen:

- Unternehmen k\u00f6nnen die dargestellten Umgebungsaspekte entwickeln, um Talente zu gewinnen (P-Marketing) und langfristig zu binden.
- Zukünftige Studien müssen den theoretischen Rahmen der Wertekongruenz (FIT) methodisch genauer modellieren.



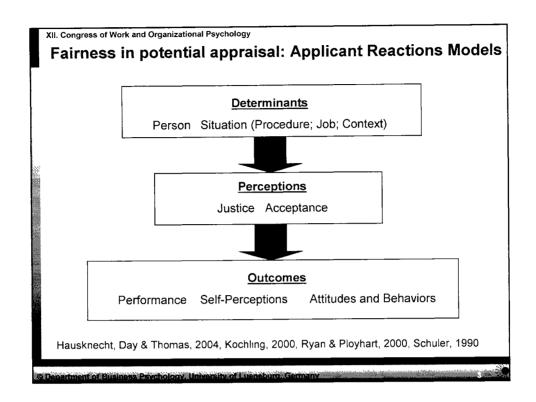
XII. Congress of Work and Organizational Psychology

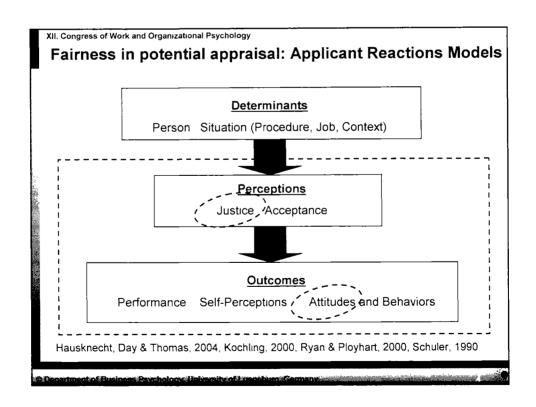
Fairness in potential appraisal: Scope, Goal, Mechanism

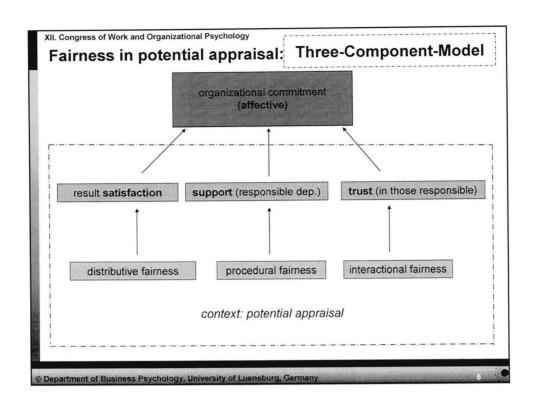
- Scope
 - demographic changes
 - strategic implications of attitudes
- Goal
 - assessing the influence of fairness in potential appraisals on affective organizational commitment
- Mechanism
 - promotion and career are presumed capacious motives in talented young professionals
 - fairness in potential appraisals should be of major interest to high potentials

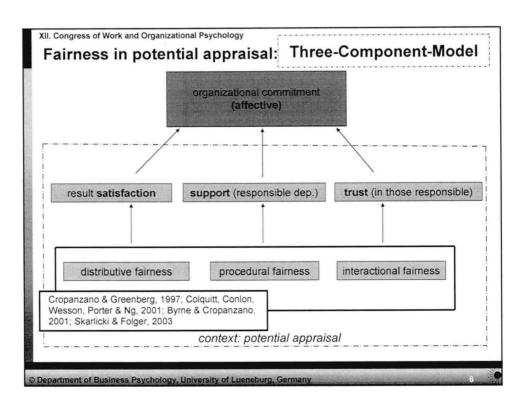
© Department of Rusiness Psychology University of Lueneburg, Germany

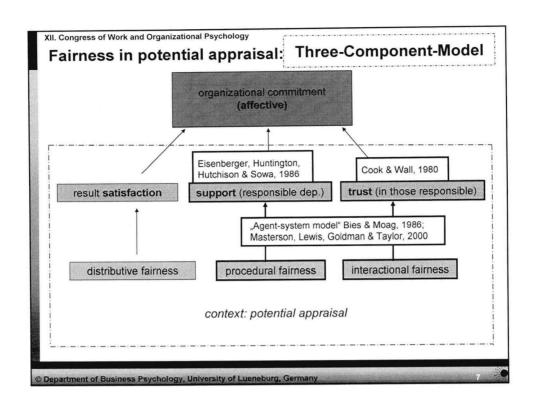
2

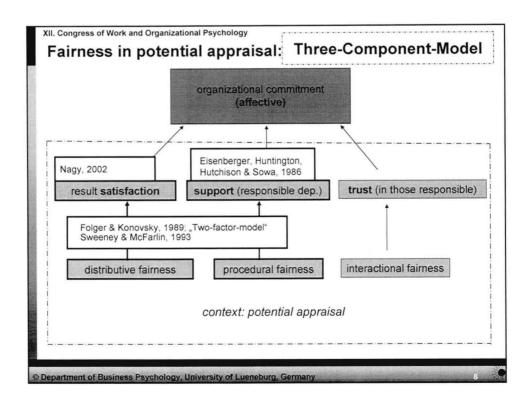


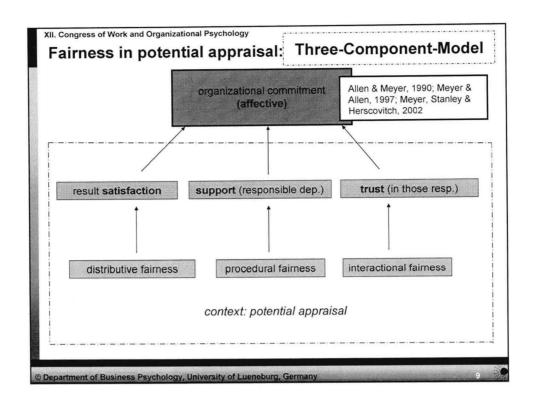


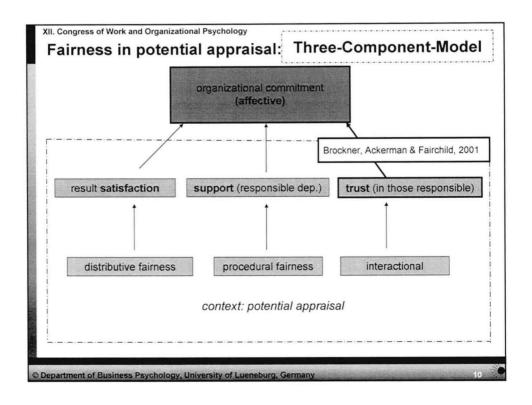


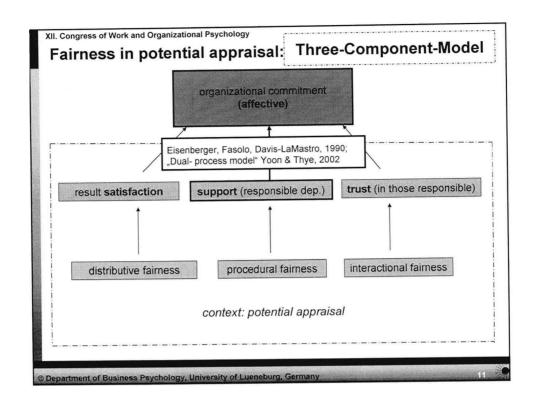


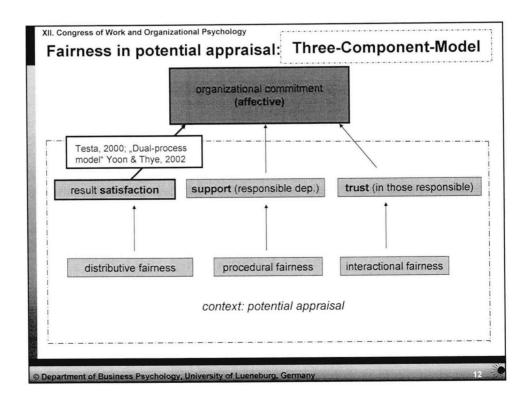












XII. Congress of Work and Organizational Psychology

Fairness in potential appraisal: Method

- Sample and process
 - 154 subjects (German car manufacturer); rate of return: 43 %
 - precondition: participants of the potential appraisal process of the organization that already received results
 - questionnaires sent out at least some months after appraisal

Measures

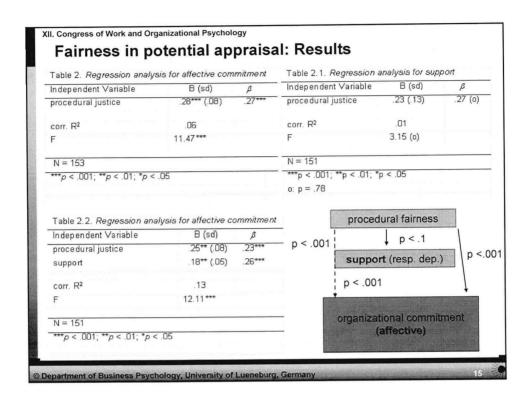
- Fairness of the potential appraisal process (Colquitt, 2001; Waßmer, Steicher, Meier & Jonas, 2004)
- Affective organizational commitment (Allen & Meyer, 1990; Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998)
- Satisfaction with appraisal result (Nagy, 2002)
- Perceived support by the department responsible for the appraisal process (Eisenberger et al., 1986; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003)
- Trust in those responsible during the appraisal process (Cook & Wall, 1980)

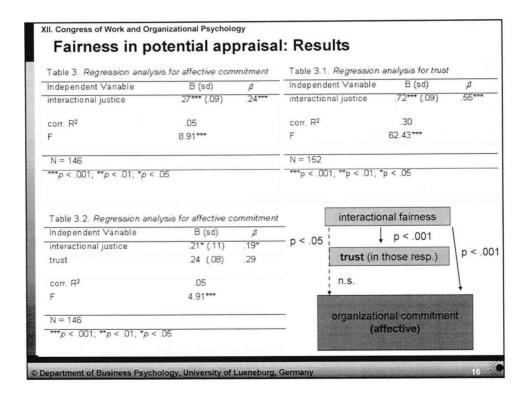
© Department of Business Psychology, University of Lueneburg, Germany

XII. Congress of Work and Organizational Psychology

Fairness in potential appraisal: Results Table 1. Regression analysis for affective commitment Table 1.1. Regression analysis for satisfaction Independent Variable B (sd) Independent Variable B (sd) .78*** 1.08 (.07)*** distributive justice distributive justice .03 (.03) .00 corr. R2 60 corr. R2 220.54*** 23 F F N = 150 N = 153 ***p < .001; **p < .01; *p < .05 ***p < .001; **p < .01; *p < .05 Table 1.2. Regression analysis for affective commitment distributive fairness Independent Variable B (sd) B p < .001 distributive justice -.03 (.07) .03 n.s satisfaction .06 (.1) .11 result satisfaction nn n.s. 55 organizational commitment (affective) ***p < .001; **p < .01; *p < .05

7





XII. Congress of Work and Organizational Psychology

Fairness in potential appraisal: Discussion

- fairness concepts predict supposed direct consequences as presumed → hints for support of three-component-model
- procedural and interactional justice components directly predict affective organizational commitment; distributive justice does not
- mediation analyses only tendentiously confirm hypotheses in case of procedural justice
- no causal inferences can be drawn
- amount of variance explained in affective organizational commitment and hence power are low → hints at further antecedents and need for further research

XII. Congress of Work and Organizational Psychology

Fairness in potential appraisal: Relevance & Outlook

- "Most of the research to date has examined the reactions of external applicants, but the sakes are sometimes much higher for applicants and the organization in promotional contexts" (Hausknecht, Day & Thomas, 2004, p. 674)
- further data collection in two more organizations
- structural equation modeling with large enough sample and testing of different theoretical models (Fairness-Heuristic-Theory; Lind, 2001)



100 Jahre DGPs in Göttingen

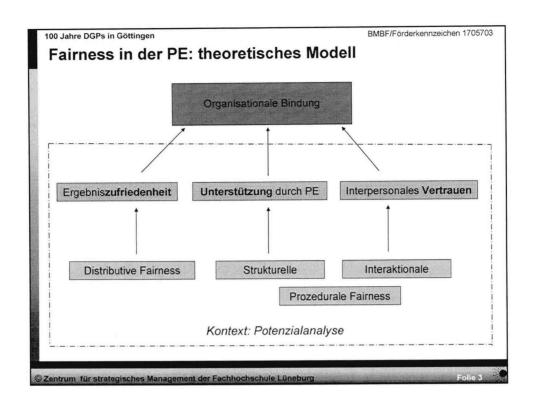
BMBF/Förderkennzeichen 1705703

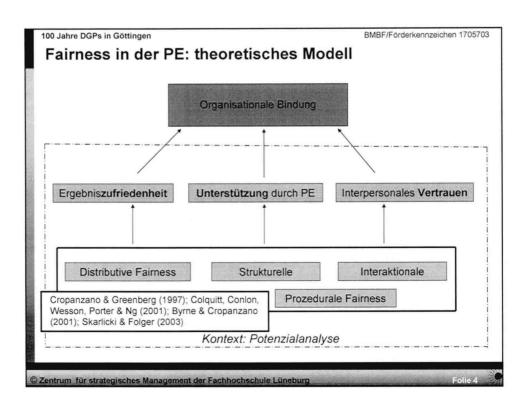
Fairness in der Personalentwicklung (PE): Einführung/Ziele

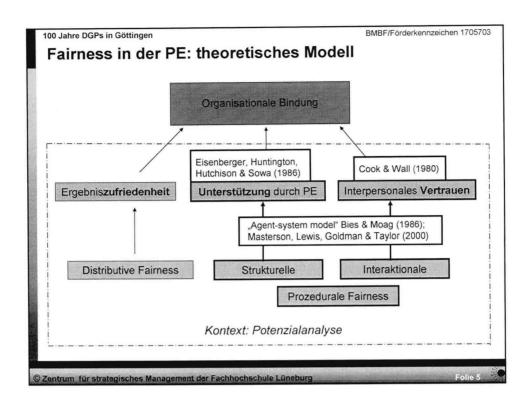
- Warum ist die Bindung guter Nachwuchsführungskräfte an das Unternehmen für Unternehmen wichtig?
 - strategische Überlegungen
 - · demographischer Wandel
- Ansatzpunkt zur Bindung: Fairness in der Personalentwicklung
- ❖ Kooperation: drei international tätige Großunternehmen
- ❖ Datenerhebung: Interviews und Fragebögen
- Ziele der Präsentation:
 - Vorstellung des theoretischen Modells
 - Präsentation der Ergebnisse einer ersten Pilotstudie (Interviews mit qualitativen Aussagen und quantitativen Daten)

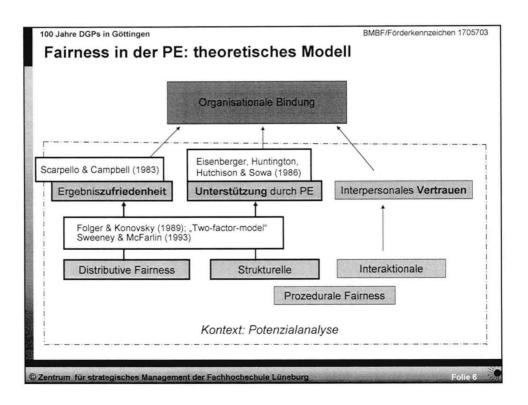
© Zentrum für strategisches Management der Fachhochschule Lüneburg

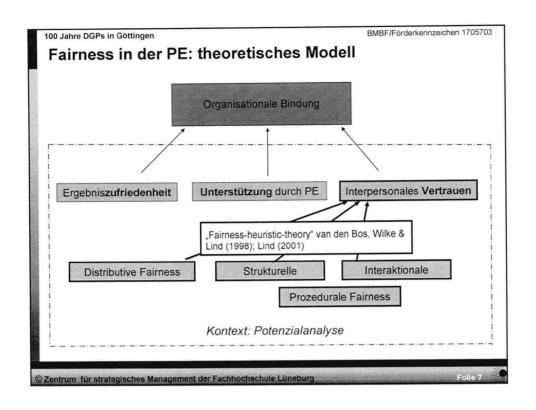
Folie 2

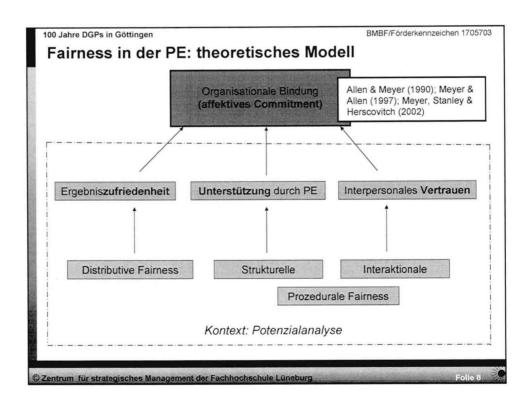


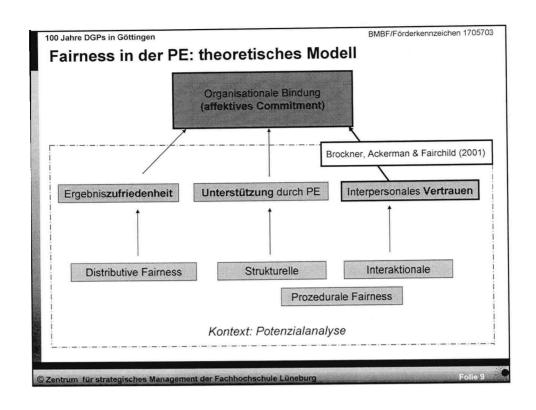


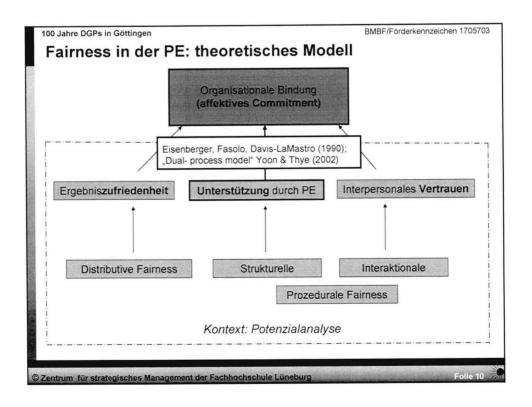


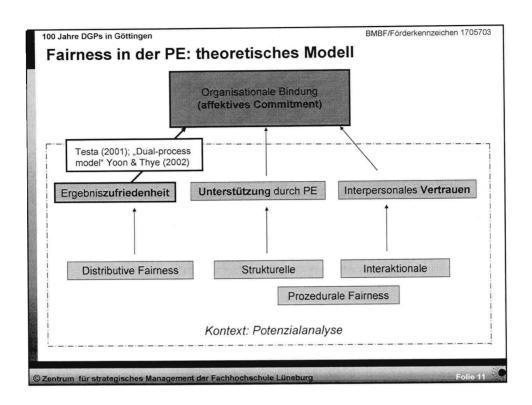


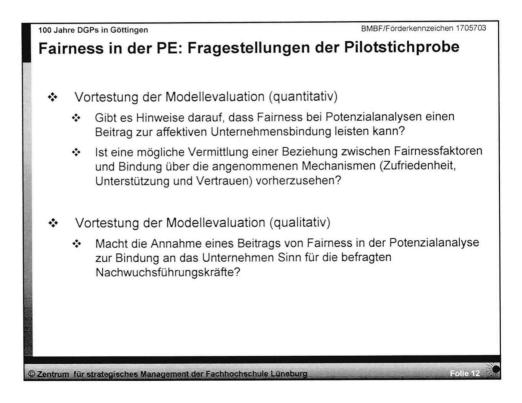












100 Jahre DGPs in Göttingen

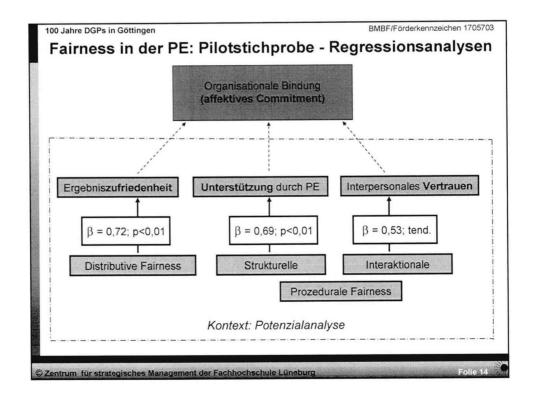
BMBF/Förderkennzeichen 1705703

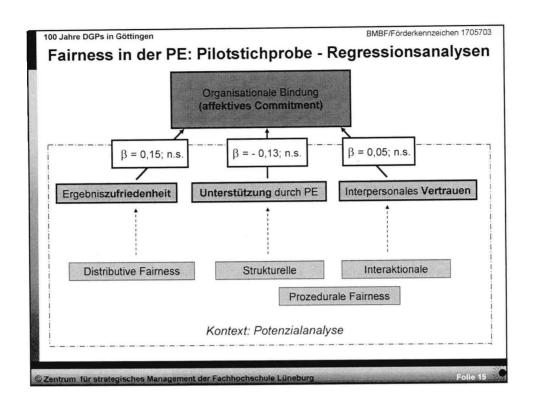
Fairness in der PE: Pilotstichprobe u. Operationalisierungen

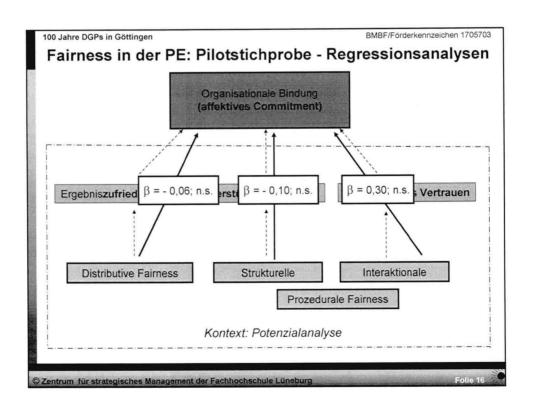
- Interviews: qualitative Aussagen und erste quantitative Daten
 - Interviewpartner: Nachwuchsführungskräfte internationaler Konzerne
- Operationalisierungen:
 - Affektives Commitment (Allen & Meyer, 1990; Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998)
 - Fairness (Colquitt, 2001; Waßmer, Streicher, Maier & Jonas, 2004)
 - Zufriedenheit (Scarpello & Campbell, 1983)
 - Unterstützung (Eisenberger et al., 1986; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003)
 - Vertrauen (Cook & Wall, 1980)

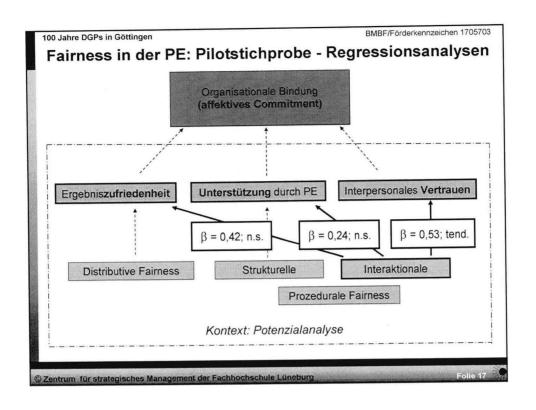
© Zentrum für strategisches Management der Fachhochschule Lüneburg

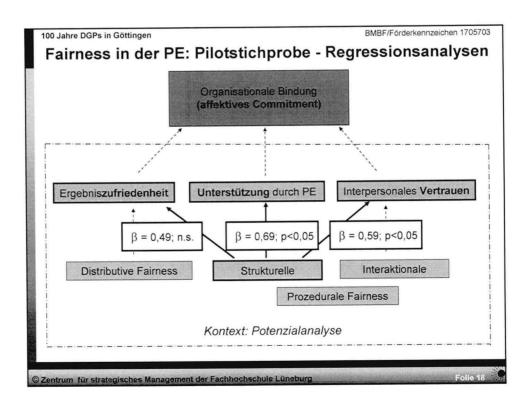
Personal design

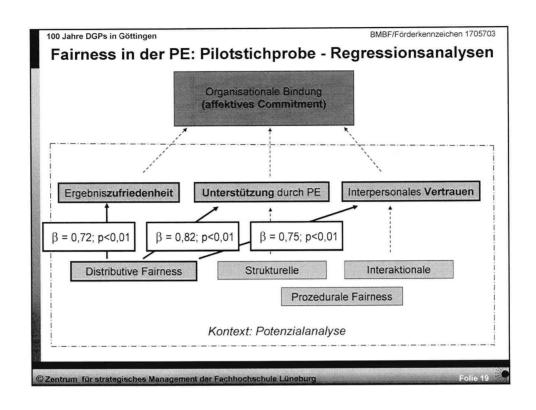












100 Jahre DGPs in Göttingen	BMBF/Förderkennzeichen 1705703		
Fairness in der PE: Qualitative Interviewaussagen			
❖ Was bindet Sie an Ihr Unternehmen?			
Sicherheit (Arbeitsplatz, soziale Sicherheit, Vergü	itung) 8/15		
 Karriere (Karriereförderung, Aufstiegschancen, frü Verantwortungsübernahme) 	ihe 7/15		
Entwicklung (Entwicklungs- und Weiterbildungsm	nöglichkeiten) 6/15		
Arbeitsplatzmerkmale (Aufgabenvielfalt, Spaß ar Herausforderungen, spannende Aufgaben)	n der Arbeit, 5/15		
❖ Produkt	5/15		
Arbeitsklima (soziales Netz, offenes Klima)	4/15		
 Unternehmensvariablen (Größe, Komplexität, Tr. Internationalität, Vorwärtsentwicklung) 	adition, 4/15		
Führung (Vorbilder, Wertschätzung, Führungskrä	fteverhalten) 3/15		
❖ regionale Bindung	2/15		
❖ Identifikation	1/15		

100 Jahre DGPs in Gottingen

BMBF/Forderkennzeichen 1705703

Fairness in der PE: Qualitative Interviewaussagen

- ❖ Können Sie sich vorstellen, dass Fairness bei Potenzialeinschätzungen einen Beitrag zur Bindung von Nachwuchsführungskräften an das Unternehmen leisten kann? (auch im Vergleich zu anderen Bindungsfaktoren?) → 100 % (N = 15)
- "Wenn ich glaube, ich habe hohes Potenzial und es sieht niemand, dann entwickle ich mich weg"
- "Objektivität ist wichtig"
- "darstellbare Fairness würde zu Bindung führen wenn deutlich ist, wie die Spielregeln sind"
- "auf Dauer wird sich kein Mensch irgendwo aufhalten, wo er sich nicht fair und angenommen behandelt fühlt"
- "wenn ich gerecht behandelt werde im Vergleich zu meinen Kollegen (das Verhältnis muss stimmen)"
- "Transparenz des Prozesses tragt zu Bindung bei"

100 Jahre DGPs in Gottingen

BMBF/Forderkennzeichen 1705703

Fairness in der PE: Qualitative Interviewaussagen

"Positionen sollten nach nachvollziehbaren Kriterien besetzt werden"

- "Fairness ist ist die absolute Voraussetzung dafür, dass ich die Personalentwicklung akzeptiere und nur, wenn das funktioniert, bleibe ich auf Dauer"
- "entscheidend ist, wie mit dem Ergebnis umgegangen wird"
- "mit Fairness kann man seine Chance im Unternehmen sehen, nicht außerhalb, Transparenz und Einheitlichkeit sind wichtig"
- "wer sich fair behandelt fühlt, steigert seine Identifikation"
- "nur, wenn ich das Gefuhl habe, fair behandelt und beurteilt zu werden, will ich mich auch weiter im Unternehmen bewegen, bei Unfairness wechselt man leichter"
- "wichtig sind eine gute Informationspolitik und die regelmaßige Einschätzung von Potenzial"
- "Unfairness demotiviert"

100 Jahre DGPs in Gottingen

BMBF/Forderkennzeichen 1705703

Fairness in der PE: Fazit zur Pilotstudie

Erste Ergebnisse zur Modellevalution:

- die quantitativen Daten lassen bislang keine Varianzaufklärung affektiver Bindung an das Unternehmen durch Fairness bzw. die Mediatoren auf der Ebene/dem Umfeld der Potenzialanalyse erkennen;
- die qualitativen Daten geben ein anderes Meinungsbild wider: der Beitrag eines fairen Potenzialeinschätzungsverfahrens zur Bindung an das Unternehmen wird ohne Ausnahme als sehr wahrscheinlich bezeichnet
- das Fairnesskonzept lässt sich quantitativ abbilden und findet Akzeptanz bei den Teilnehmern
- signifikante Zusammenhange zwischen Fairnesskomponenten und direkten Konsequenzen auf der Ebene/dem Umfeld Potenzialanalyse → Hinweise auf eine teilweise Stützung der theoretischen Annahmen

100 Jahre DGPs in Gottingen

BMBE/Forderkennzeichen 1705703

Fairness in der PE: Ausblick

- Uberprufung der Annahmen mittels quantitativer Daten einer Stichprobe von mind 50 Personen pro Unternehmen (N > 150)
- Überprüfung weiterer Fragestellungen:
 - relative Wichtigkeit einzelner Fairnesskomponenten
 - Moderatorfunktionen (wahrgenommene Bedeutsamkeit der Potenzialanalyse für die weitere Karriere, Geschlecht, dispositionales Vertrauen, Psychologischer Vertrag)
- Entwicklung von Handlungsleitfaden für die teilnehmenden Unternehmen

100 Jahre DGPs in Gottingen

BMBF/Forderkennzeichen 1705703

Fairness in der PE: Literatur

- Allen, N J & Meyer, J P (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986). Interactional justice. communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations. Greenwich, CT. JAI Press.
- Brockner, J., Ackerman, G. & Fairchild, G. (2001). When do elements of procedural fairness make a difference? A classification of moderating effects. In Greenberg & Cropanzano (Eds.), Advances in Organizational Justice Stanford, CA. Stanford University Press.
- Byrne, Z S & Cropanzano, R (2001) The history of organizational justice. The founders speak. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace From Theory to practice. Mahwah, New Jersey, London. Lawrence Erlbaum Ass.
- Colquitt, J A , Conlon, D E , Wesson, M J , Porter, O L H & Ng, K Y (2001) Justice at the millennium a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-455
- Colquitt, J A (2001) On the dimensionality of organizational justice A construct validation of a measure Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400
- Cook, J & Wall, T (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52
- Cropanzano, R & Greenberg, J (1997) Progress in organizational justice. Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology. New York. Wiley
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Folger, R & Konovsky, M A (1989) Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions Academy of Management Journal, 32, 115-130

100 Jahre DGPs in Gottingen

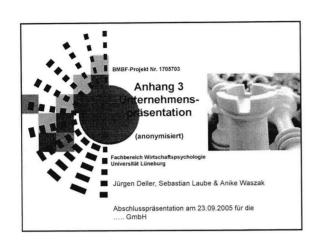
BMBF/Forderkennzeichen 1705703

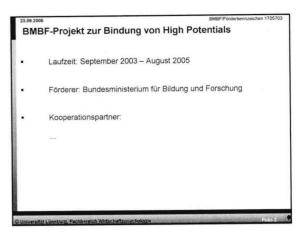
Fairness in der PE: Literatur

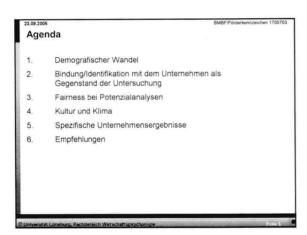
n für etrategisches Management der Fechhöchschule Lineburg

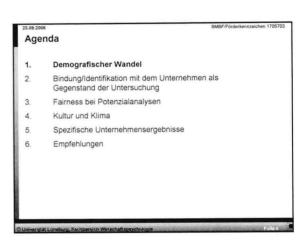
- Lind, E.A. (2001) Fairness heuristic theory. Justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations. In Greenberg. & Cropanzano (Eds.). Advances in Organizational Justice. Stanford. CA. Stanford University Press.
- Masterson S.S. Lewis K. Goldmann B.M. & Taylor M.S. (2000). Integrating justice and social exchange. The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Meyer J.P. & Allen N.J. (1997). Commitment in the workplace. Theory, research and application. Thousand Oaks, CA Sage.
- Meyer J P Stanley D J & Herscovitch L (2002) Affective continuance and normative commitment to the organization A meta-analysis of antecedents correlates and consequences *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52
- Scarpello V & Campbell J P (1983) Job satisfaction are all parts there? Personnel Psychology, 36, 577-600
- Schmidt K -H Hollmann S & Sodenkamp D (1998) Psychometrische Eigenschaften und Validitat einer deutschen Fassung des Commitment -Fragebogens von Allen und Meyer (1990) Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie 19(2) 93-106
- Skarlicki D.P. & Folger R. (2003) HRMR special issue. Fairness and human resources management. *Human Resource Management Review*. 13, 1-6.
- Stinglhamber F & Vandenberghe C (2003) Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment a longitudinal study *Journal of Organizational Behavior*, 24(5) 251-270
- Sweeney P.D. & McFarlin, D.B. (1993). Workers, evaluation of the "ends" and the "means" an examination of four models of distributive and procedural justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 23-40.
- Testa M R (2001) Organizational commitment job satisfaction and effort in the service environment. *The Journal of Psychology* 135, 226-236
- Van den Bos K. Wilke. H.A.M. & Lind. E.A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. Journal of Personality and Social Psychology. 75, 1449-1458.
- Yoon J & Thye S R (2002) A dual process model of organizational commitment. Job satisfaction and organizational support. Work and occupations. 29: 97-124.

Anhang C

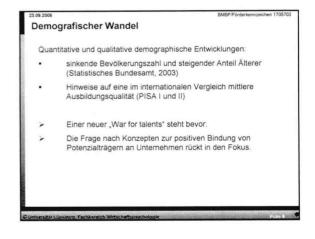


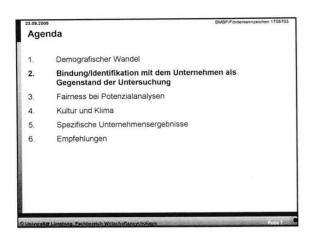


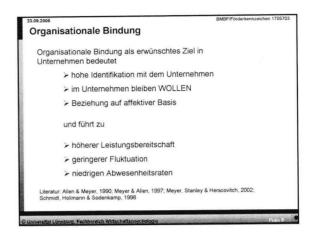


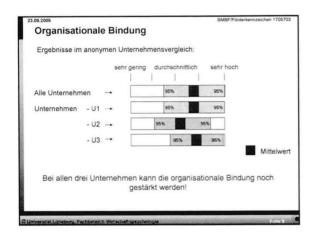


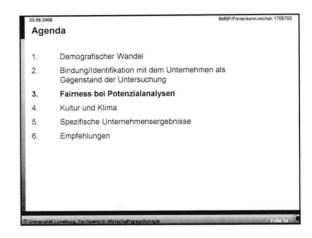


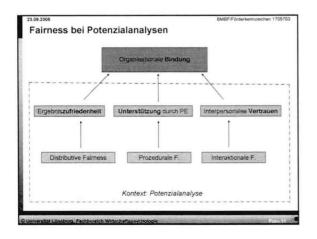






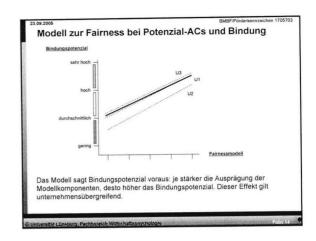


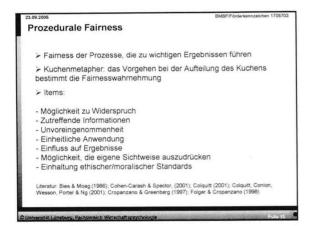


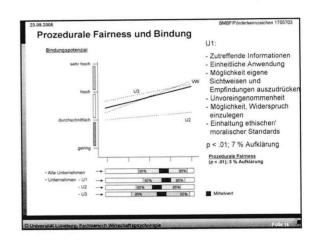


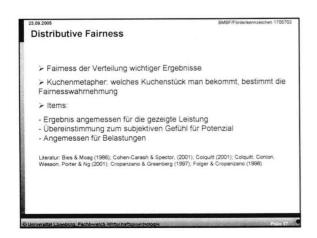
	U1	U2	U3
Zielposition	drei Richtungen der Empfehlung (Spezialist, Teamleiter, Führungskraft)	kurz vor Übernahme erster Führungsposition (etwa Teamleiter); Mitentscheidung über weiteren Karriereverlauf	Abteilungsleiter
Führungs- erfahrung	unterschiedlich (teils konkrete Erfahrung, teils nicht; teils Trainingsteilnahme, teils nicht); keine statistischen Zusammenhänge zu Leistung	keine Führungserfahrung (mit Ausnahmen)	unterschiedlich (teils konkrete Erfahrung, teils nicht; teils Trainingsteilnahme teils nicht)

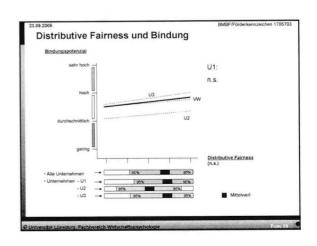
	U1	U2	U3
Vorauswahl (Potenzial vorhanden)	Vorschlag durch Vorgesetzten ist 1. Schritt	Vorschlag durch Vorgesetzte	Vorschlag durch Vorgesetzten und Personalbereich
AC- Bausteine	Vortrag Gruppendiskussion Fallstudie Gruppenübung 2 MA-Gespräche Konferenzleitung Interview Feedbackgespräch	Ungeführte Gruppendiskussion 2 MA-Gespräche Fallstudienpräsent. Gruppendiskussion festgelegte Rollen Postkorb Feedbackgespräch	2 Gruppendiskuss. Mitarbeitergespräch Präsentationsübung Persönlichkeitstest Leistungstest Interview Feedbackgespräch
Folgeprozess	auf die Empfehlungen abgestimmte Teilnahme an einem Entwicklungstool in Nachbarabteilung	Treffen der Entwick- lungsvereinbarung und Steuern des Prozesses durch Vorgesetzten, PE und Teilnehmer	nach Empfehlunger Übergabe an Abteilung, die mit weiteren Schritten der Entwicklung betraut ist

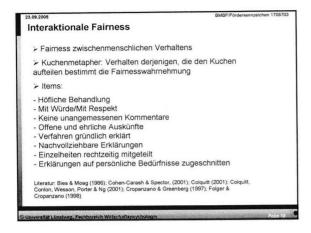


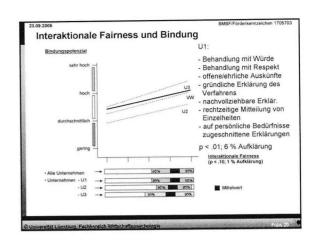


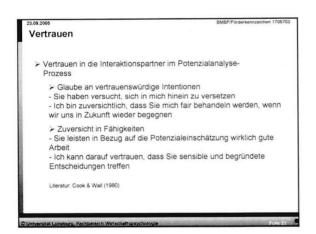


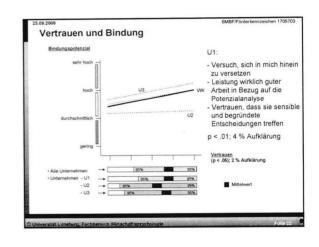


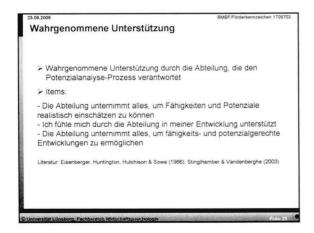


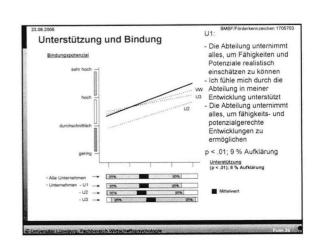


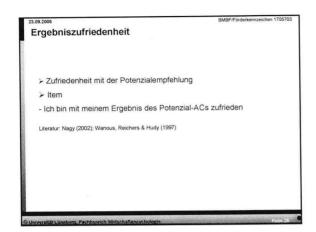


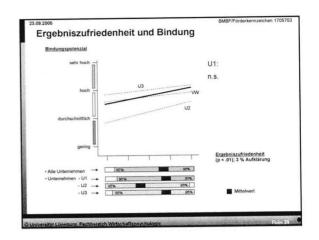


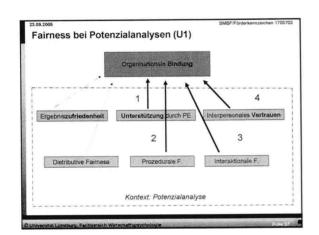


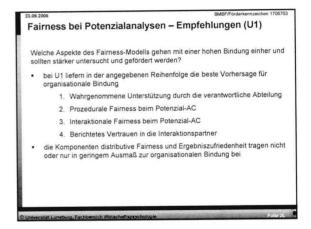






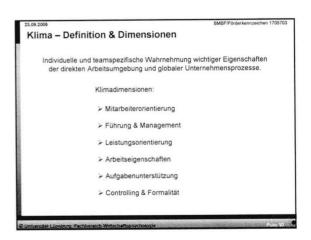


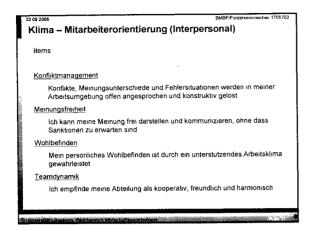


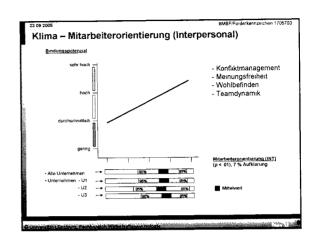


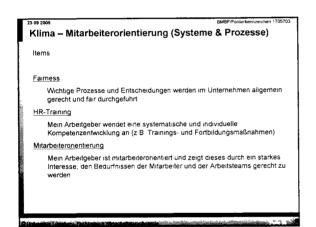
Agenda

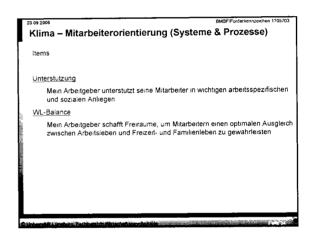
1. Demografischer Wandel
2. Bindung/Identifikation mit dem Unternehmen als Gegenstand der Untersuchung
3. Fairness bei Potenzialanalysen
4. Kultur und Klima
5. Spezifische Unternehmensergebnisse

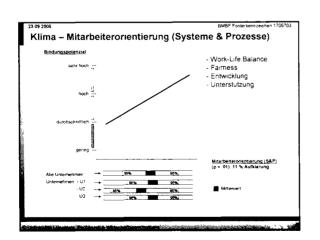


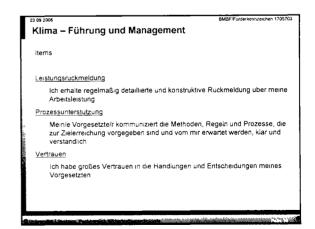


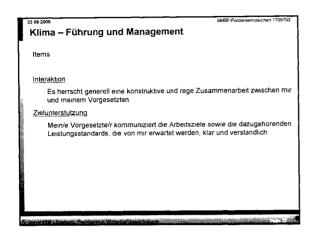


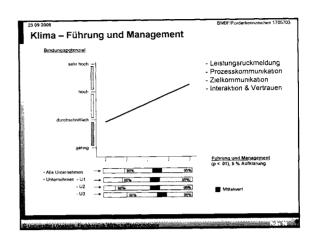


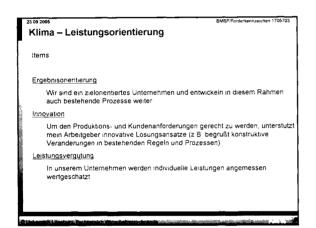


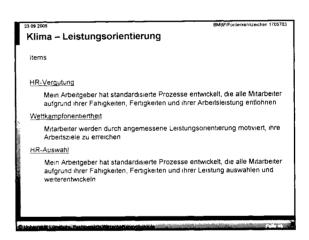


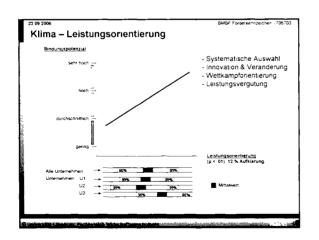


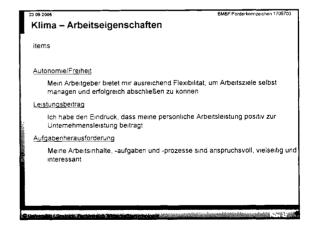


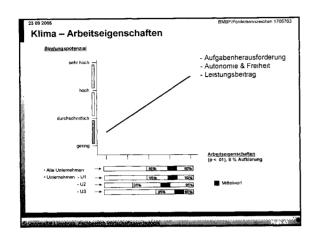


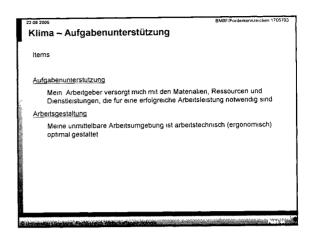


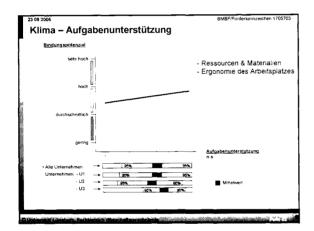


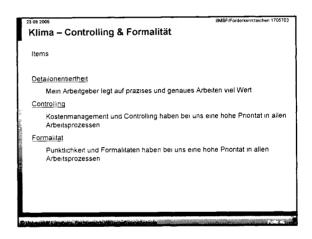


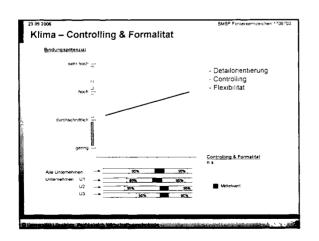


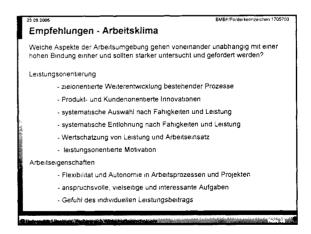


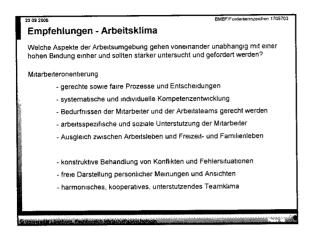


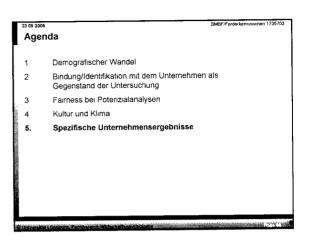


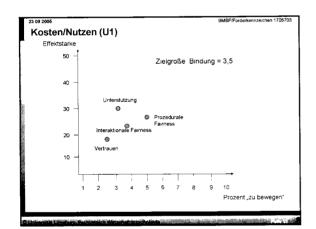


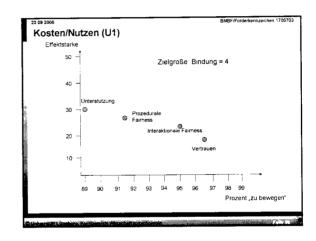


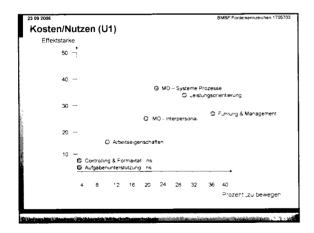












Anhang D

Anhang 4 – Präsentationen, Publikationen und Diplomarbeiten

- Laube, S., Deller, J. & Waszak, A. (2006). Attracting & retaining managerial talent: A content validation & structured model. 26th International Congress of Applied Psychology (Athens, Greece).
- Laube, S., Waszak, A. & Deller, J. (2006). EXPLORIX. In E. Fay (Hrsg.), Tests unter der Lupe V (S. 102-126). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Waszak, A., Laube, S. & Deller, J. (2006). Shapes und Views. In E. Fay (Hrsg.), Tests unter der Lupe V (S. 102-126). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Deller, J., Waszak. A. & Laube, S. (2005). Demographic change, psychology and consequences for HR-management an introduction. Vortrag auf dem XII. Congress of Work and Organizational Psychology (Istanbul).
- Höld, D. (2005). A Conceptual and Empirical Investigation of the Relations of Organizational Culture, Organizational Climate (Aggregated Psychological Climate), and Job Involvement. Diplomarbeit Universität Lüneburg, Studiengang Wirtschaftspsychologie, Onlinekatalog (http://www.fhnon.de/bib/).
- Laube, S., & Deller, J. (2005, May). The impact of fairness on satisfaction with merger and acquisition procedures: The moderating role of personality. Paper presented at the International Symposium on Personality at Work, Lueneburg, Germany.
- Laube, S., Deller, J. & Waszak, A. (2005). First impressions count: developing acceptance and fairness in selection systems. Vortrag auf dem XII. Congress of Work and Organizational Psychology (Istanbul).
- Laube, S., Deller, J. & Waszak, A. (2005). Managementtalente gewinnen, motivieren und langfristig binden: Der Einfluss des Arbeitsklimas und der Unternehmenskultur. Poster auf der 4. Fachgruppentagung Arbeits- und Organisationspsychologie (Bonn).
- Laube, S., Deller, J. & Zaddach, S. (2005). Work-family conflict: Investigating a theory of antecedents and consequences. Vortrag auf dem XII. Congress of Work and Organizational Psychology (Istanbul).
- Laube, S., Waszak, A. & Deller, J. (2005). Attracting and retaining top-managerial talent in times of demographic changes: Relating work-climate perceptions to job satisfaction, work involvement, and organizational commitment. Vortrag auf dem XII. Congress of Work and Organizational Psychology (Istanbul).
- Seel, B. (2005). Der Einfluss der wahrgenommenen Arbeitsumgebung auf das affektive Commitment von Führungskräften. Diplomarbeit Universität Lüneburg, Studiengang Wirtschaftspsychologie, Onlinekatalog (http://www.fhnon.de/bib/).
- Stolt-Neumann, S. (2005) Bindung von Führungskräften: Ein inhaltsanalytischer Ansatz der Arbeitsumgebung.

 Diplomarbeit Universität Lüneburg, Studiengang Wirtschaftspsychologie, Onlinekatalog (http://www.fhnon.de/bib/).
- Teuber, M. (2005). Der Einfluss des Organisationsklimas auf die Arbeitszufriedenheit deutscher Nachwuchsführungskräfte. Diplomarbeit Universität Lüneburg, Studiengang Wirtschaftspsychologie, Onlinekatalog (http://www.fhnon.de/bib/).
- Waszak, A., Laube, S. & Deller, J. (2005). Fairness in potential appraisal as antecedent to affective organizational commitment of high potentials: a model. Vortrag auf dem XII. Congress of Work and Organizational Psychology (Istanbul).
- Waszak, A., Deller, J. & Laube, S. (2004). Bindung von Nachwuchsführungskräften durch Fairness in der Personalentwicklung. Präsentation auf dem 44. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (Göttingen).