

---

*Die Forschungsnachrichten sind Teil des Projekts Next Generation. Die besten Studierenden fassen wirtschaftspolitisch relevante Ergebnisse der aktuellen Forschung für Entscheidungsträger und die interessierte Öffentlichkeit zusammen.*

---

David BADER  
Universität St. Gallen  
Master in Quantitative  
Economics and Finance  
david.bader@student.unisg.ch



## Wie Manager mit Personalpolitik den Erfolg steigern

---

*Jedes Schiff braucht einen erfahrenen Kapitän, und jedes Unternehmen ein fähiges Management. Was tun Manager, um ein Unternehmen zum Erfolg zu steuern? Sie entwickeln die Strategie, positionieren das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz, sorgen für effiziente Abläufe in Produktion und Vertrieb, und setzen im Innovationsprozess auf profitable, zukünftige Geschäftsfelder. Doch nichts läuft ohne das Engagement und die richtige Qualifikation der Belegschaft. Deshalb ist die Entwicklung des Humankapitals im Unternehmen so entscheidend.*

*Christian Keuschnigg und Michael Kogler, Herausgeber.*

*Quelle: Bender, Stefan, Nicholas Bloom, David Card, John Van Reenen und Stefanie Wolter (2017), Management Practices, Workforce Selection and Productivity, NBER Working Paper Nr. 22101.*

Wie trägt Management zum Unternehmenserfolg bei? Die Studie von David Card, John Van Reenen und ihrem Team zeigt, wie fortschrittliche Managementmethoden und -praktiken die Produktivität steigern. Gut geführte Unternehmen stellen ganz gezielt die besser qualifizierten Mitarbeiter und Manager ein und binden diese langfristig an sich. Die Forscher stützen sich auf den „World Management Survey“ (WMS). Dieser quantifiziert seit 2002 anhand von Interviews die Qualität des Managements. Die Befragten stufen die Managementqualität eines Unternehmens (Management Score) in einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (gut) ein. Die Skala macht damit die Qualität von Führungspraktiken in verschiedenen Ländern und Branchen vergleichbar. Die Wissenschaftler untersuchen einen Datensatz von 365 mittelgroßen deutschen Unternehmen mit 50 bis 5'000 Mitarbeitern im Zeitraum von 2004 bis 2009. Zudem verknüpfen sie diese Daten mit der „Integrierten Erwerbsbiografie Datenbank“, um mitarbeiterspezifische Informationen wie z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung oder der mittlere Tageslohn zu berücksichtigen.

Das Ziel der Untersuchung ist, den Zusammenhang zwischen Produktivität, Management, Mitarbeiterfähigkeiten und Bezahlung aufzuzeigen. Die Forscher gehen davon aus, dass besser geführte Firmen tendenziell fähigere Mitarbeiter einstellen und Maßnahmen treffen, um sie

langfristig an sich zu binden. Die Personalauswahl trägt maßgeblich zu einer höheren Produktivität bei und steigert den Unternehmenserfolg. Bereits die beschreibende Statistik weist auf einen stark positiven Zusammenhang zwischen der Management Skala und der Arbeitsproduktivität hin. Da man aber Korrelation nicht mit Kausalität gleichsetzen kann, bleibt zu klären, durch welche Kanäle gutes Management die Produktivität erhöht. Gut geführte Unternehmen verfügen tendenziell über besser qualifizierte Angestellte. Abbildung 1 zeigt die Gehalts- und Fähigkeitsverteilung des Personals in verschiedenen Unternehmen. Das fünfte Quintil der Verteilung enthält die am besten qualifizierten Arbeitnehmer, die besonders produktiv sind und daher zu den 20% der am besten bezahlten Beschäftigten in der Belegschaft zählen. Die 10% der Unternehmen mit der höchsten Managementqualität haben mit 26% einen wesentlich höheren Anteil von hochqualifizierten Mitarbeitern, während der Anteil der weniger produktiven und niedrig bezahlten Mitarbeiter mit 13.4% besonders gering ist. Bei Unternehmen mit niedriger Managementqualität sind die Verhältnisse gerade umgekehrt.

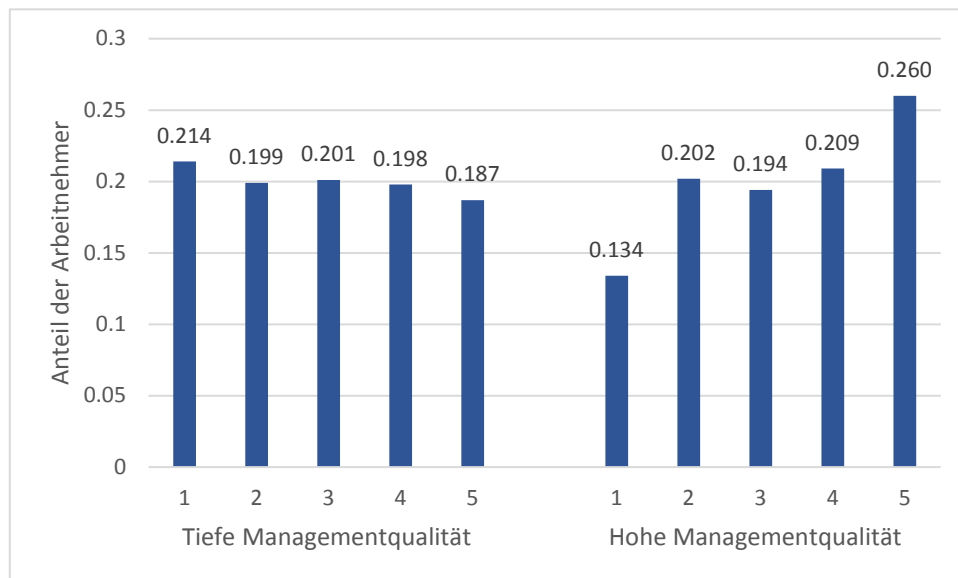


Abb. 1: Gehalts- und Fähigkeitsverteilung der Belegschaft in Quintilen: Der Anteil von höher qualifiziertem Personal steigt mit höherer Managementqualität (Score). Quelle: NBER WP Nr. 22101, 2017, S. 28.

Die quantitativen Schätzungen zeigen eine statistisch signifikante partielle Korrelation von 0.26 zwischen der Managementqualität und dem Unternehmenserfolg gemessen am Umsatz. Werden weitere Faktoren wie zum Beispiel die Fähigkeiten von Mitarbeitern und Managern beziehungsweise die Ausbildung der Angestellten berücksichtigt, fällt dieses Maß auf 0.13. Dieses Ergebnis bedeutet, dass ungefähr die Hälfte des Effekts fortschrittlicher Managementmethoden auf den Unternehmenserfolg dadurch zustande kommt, dass besser qualifizierte Mitarbeiter und Manager beschäftigt werden. Berücksichtigt man zusätzlich den Kapitaleinsatz, sinken die Einflüsse all jener Faktoren deutlich, bleiben aber statistisch signifikant. Ähnliches ergibt sich, wenn die Schätzung für den Einsatz von Halbfabrikaten (Güter, die zur Herstellung benötigt werden) kontrollieren. Berücksichtigt man in der ökonometrischen Analyse alle drei Inputfaktoren Arbeit, Kapital und Halbfabrikate gemeinsam, zeigt sich, dass eine Erhöhung der Managementqualität um eine Standardabweichung (das entspricht einem Anstieg um eine Stufe auf der Skala von 1 bis 5) eine Steigerung der Produktivität von 4.3% auslöst.

*Die Hälfte des Effektes von besseren Managementmethoden auf die Umsätze wird durch die gezielte Beschäftigung von besser qualifizierten Angestellten erklärt.*

Zudem schätzen die Wissenschaftler den direkten Einfluss des Managements auf die totale Faktorproduktivität. Diese misst, wie effizient Arbeit, Kapital und Vorleistungen in der Produktion eingesetzt werden. Die Ergebnisse bleiben weitgehend gleich. Auch hier kann man einen signifikant positiven Einfluss der Managementqualität auf die Produktivität beobachten. Ungefähr 13% des Einflusses von Managementmethoden auf die Produktivität sind auf eine bessere Personalauswahl zurückzuführen, also auf höhere Anteile der produktivsten und am besten bezahlten Mitarbeiter an der gesamten Belegschaft. Dagegen entfallen nur 3% auf den Anteil von durchschnittlich qualifizierten Mitarbeitern. Weitere 13% sind auf Gehaltsprämien zurückzuführen, welche dazu beitragen, fähige Angestellte stärker ans Unternehmen zu binden. Insgesamt sind rund 30% der Produktivitätssteigerung durch besseres Management auf die gezielte Personalauswahl sowie finanzielle Anreize zurückzuführen.

---

*30% der Produktivitätssteigerung durch fortschrittliche Managementmethoden entstehen durch die gezielte Auswahl von Managern und Mitarbeitern sowie durch finanzielle Anreize für die Belegschaft.*

---

Die bessere Auswahl fähiger Manager und Mitarbeiter trägt somit dazu bei, dass fortschrittliches Management zu einer höheren Produktivität führt. Wie gelingt es gut geführten Firmen, die Qualität ihrer Belegschaft zu verbessern? Dazu analysieren die Forscher Eintritte und Abgänge von Mitarbeitern in Unternehmen. Es zeigt sich, dass gut geführte Unternehmen wenig produktive Mitarbeiter öfter entlassen und durch besser qualifizierte ersetzen. Diese Personalpolitik erlaubt es den Unternehmen, ihre Belegschaft systematisch und schrittweise zu verbessern. Die Belegschaft bleibt jedoch auch bei Unternehmen mit einem außerordentlich leistungsfähigen Management durchaus heterogen. Bei einer Analyse der firmeninternen Unterschiede zeigt sich, dass besser geführte Firmen eher Lohngleichheit fördern. Obwohl die deskriptive Evidenz auf eine größere Bandbreite der Fähigkeiten hindeutet, tendieren solche Unternehmen dazu, ausgeglichene Lohnstrukturen zu implementieren.

---

*Gut geführte Unternehmen neigen dazu, schlechte und wenig produktive Mitarbeiter öfter zu entlassen und vermehrt gut qualifizierte Mitarbeiter einzustellen.*

---

Die Forscher finden nicht nur eine starke Beziehung zwischen der durchschnittlichen Fähigkeit der Mitarbeiter und der Managementqualität, sondern auch, dass gut geführte Unternehmen eher hochqualifizierte Mitarbeiter beschäftigen und diese systematisch an sich binden. Der damit verbundene Beitrag zum Unternehmenserfolg ist am oberen Ende der Fähigkeitsverteilung, welche auch das Management umfasst, besonders stark. Die Ergebnisse zeigen, dass gutes Management besonders auf die Entwicklung des Humankapitals achten muss, welches für den Unternehmenserfolg so entscheidend ist. Es bleibt der weiteren Forschung überlassen, diese Beziehung genauer auszuleuchten. Die Wissenschaftler vermuten noch andere Einflussfaktoren, mit denen ein gutes Management den Unternehmenserfolg steigern kann, wie z.B. die Pflege der Unternehmenskultur.

## Wirtschaftspolitisches Zentrum WPZ

---

*Forschung und Kommunikation auf Spitzenniveau für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*

Das Wirtschaftspolitische Zentrum (WPZ) ist eine Initiative der Forschungsgemeinschaft für Nationalökonomie (FGN-HSG) an der Universität St. Gallen und ist folgenden Aufgaben gewidmet:

- Spitzenforschung mit Anwendungsbezug
- Wissenstransfer in die wirtschaftspolitische Praxis
- Förderung der wissenschaftlichen Nachwuchstalente
- Information der Öffentlichkeit

Unsere Aktivitäten in der Forschung reichen von wegweisenden Studien in Kooperation mit international führenden Wissenschaftlern bis hin zu fortlaufenden wirtschaftspolitischen Kommentaren. Damit wollen wir die wirtschaftspolitische Diskussion mit grundlegenden Denkanstößen beleben und eine konsequente Reformagenda für Österreich entwickeln, um die großen Herausforderungen besser zu lösen. Die Erkenntnisse und Ergebnisse der modernen Theorie und empirischen Forschung sollen zugänglich aufbereitet und kommuniziert werden, damit sie von Entscheidungsträgern und der Öffentlichkeit wahrgenommen und genutzt werden können und für die politische Entscheidungsfindung Relevanz entwickeln.

Wir freuen uns, wenn Sie unsere Initiativen unterstützen und das WPZ weiterempfehlen. Informieren Sie sich auf [www.wpz-fgn.com](http://www.wpz-fgn.com) über unsere Aktivitäten und kontaktieren Sie uns unter [office@wpz-fgn.com](mailto:office@wpz-fgn.com).

---

Wirtschaftspolitisches Zentrum | [www.wpz-fgn.com](http://www.wpz-fgn.com) | [office@wpz-fgn.com](mailto:office@wpz-fgn.com)

---