ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Hammen, Anke

Article

Mehrfachqualifikationen: Sprungbrett oder Umweg?

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Hammen, Anke (2012) : Mehrfachqualifikationen: Sprungbrett oder Umweg?, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 26, Iss. 2, pp. 199-201

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/93020

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Anke Hammen

Mehrfachqualifikationen – Sprungbrett oder Umweg?*

Betreuer: Prof. Dr. Dr. h.c. Dieter Sadowski, Universität Trier

1. Hintergrund und Ausgangslage

Etwa ein Viertel aller Personen in Deutschland absolvieren im Laufe ihres Lebens mindestens zwei berufsbildende Qualifikationen (vgl. Heine et al. 2007). Trotz dieser großen Verbreitung von Mehrfachqualifikationen wird in der Literatur jedoch meist nur der höchste bzw. letzte berufsqualifizierende Abschluss einer Person betrachtet. Dieses Vorgehen ist sowohl bei der Frage nach den Gründen für eine Berufsbildungsentscheidung als auch bei der Frage nach deren Konsequenzen weit verbreitet, obwohl es alle Effekte voran gegangener berufsbildender Abschlüsse ignoriert. Diese Arbeit erweitert den Blick auf Berufsbildungen und beleuchtet Mehrfachqualifikationen sowohl von der Entstehungsseite als auch hinsichtlich ihrer Konsequenzen im Erwerbsleben. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der fachlichen Zusammensetzung einer Mehrfachqualifikation.

2. Theoretische Grundlagen

Drei Fragenkomplexe stehen im Mittelpunkt: Erstens, die Entstehung: Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidung für eine Mehrfachqualifikation und welche Faktoren bedingen deren institutionelle wie fachliche Zusammensetzung? Zweitens, finanzielle Konsequenzen: Wie hoch ist der Einkommenseffekt und mit welchem Einkommensrisiko ist nach Abschluss einer Mehrfachqualifikation zu rechnen? Sowie drittens, nicht-monetäre Konsequenzen: Wie wirkt sich der Abschluss mehrerer Berufsbildungsschritte auf die Arbeitszufriedenheit einer Person aus und wie hoch ist die subjektive Verwertbarkeit der einzelnen berufsbildenden Elemente einer Mehrfachqualifikation?

Aufbauend auf der Humankapitaltheorie nach Becker (1962) wird ein Modell entwickelt, welches die Kosten- und Ertragsstrukturen von Mehrfachqualifikationen abbildet. Es berücksichtigt insbesondere die Möglichkeit der Abschreibung von Bildungsinvestitionen, z.B. aufgrund eines Fachwechsels. Anhand dieses Modells lassen sich Hypothesen ableiten, welche Faktoren die Wahl einer Mehrfachqualifikation und deren fachliche sowie institutionelle Zusammensetzung beeinflussen (Frage 1). Zudem gibt es Auskunft über die Höhe des erwarteten Einkommenseffektes einer Mehrfachqualifikation (Frage 2). Ergänzt um Elemente der Portfoliotheorie nach Markowitz (1952) wird zudem der Risk-Return Trade-Off von Mehrfachqualifikationen beleuchtet (Frage 2).

Weiterhin gibt die Matching-Theorie Aufschluss über die subjektive Verwertbarkeit von Bildungsschritten sowie die damit verbundene Arbeitszufriedenheit, vor allem

---

* Anke Hammen: Mehrfachqualifikationen. Sprungbrett oder Umweg? *Organisationsökonomie humaner Dienstleistungen,* hrsg. von Dieter Sadowski, Bernd Frick, Martin Schneider, Band 26, ISBN 978-3-86618-658-4, ISBN 978-3-86618-758-0 (e-book pdf), Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2011, 224 S., € 24.80

im Hinblick auf die fachliche Passung der einzelnen Elemente mit der aktuellen Erwerbstätigkeit (siehe z. B. Hammen 2009, Gazioglu/Tansel 2006, Clark/Oswald 1996) (Frage 3).

3. Empirische Umsetzung

Die empirische Überprüfung der Fragestellungen erfolgt auf Basis der BIBB/BAUA-Erwerbstätigenbefragung 2006. Grundlage der Analyse sind dabei alle Personen mit mindestens einer abgeschlossenen Berufsbildung, welche zum Befragungszeitpunkt unter 65 Jahre alt waren und ihre Hochschulreife in Westdeutschland erworben haben. Alle Analysen schätzen sowohl den jeweils interessierenden Effekt in der Gesamtgruppe, als auch getrennte Effekte für Männer und Frauen.

4. Zentrale Ergebnisse

Zusammensetzung der Berufsbildung

Bei der Wahl der Zusammensetzung der Berufsbildung findet ein Selbstselektionsprozess statt. Nach Abschluss der Erstausbildung entscheiden sich vor allem Personen mit guten Abiturnoten und ausgeprägtem Karrierestreben für eine weitere Berufsbildung. Des Weiteren wird deutlich, dass Männer häufiger Mehrfachqualifikationen absolvieren als Frauen. Auch eine hohe Arbeitslosenquote im Entscheidungszeitraum fördert die Aufnahme einer Zweitausbildung.

Während die Entscheidung für oder gegen eine Zweitausbildung somit primär von den persönlichen Eigenschaften des Entscheiders abhängt, ist die Entscheidung für oder gegen einen Fachwechsel im Zuge der Zweitausbildung primär mit den Erwerbsperspektiven im Berufsfeld der Erstausbildung verknüpft. Bei Erstausbildungen in einem Berufsfeld mit hoher Arbeitslosigkeit und somit eher schlechten Erwerbsaussichten wechseln die betroffenen Personen signifikant häufiger im Rahmen einer Zweitausbildung das Fachgebiet.

Einkommensniveau und Einkommensrisiko

Eine Mehrfachqualifikation bietet durchaus ein positives Einkommenspotenzial, sofern es sich um eine Höherqualifizierung handelt. Während dieser Effekt bei Frauen unabhängig von der fachlichen Zusammensetzung der Berufsbildung auftritt, ist das Zugewinnpotenzial einer Höherqualifizierung bei Männern höher, wenn zwischen Erst- und Zweitausbildung kein Fachwechsel stattfindet.

Bei einem Vergleich zwischen Personen mit direktem Studium und der Kombination aus betrieblicher/schulischer Ausbildung mit einem anschließenden Studium zeigen sich nur bei Personen mit eher niedrigem Fähigkeitsniveau Einkommensunterschiede. Hier verdienen Frauen mit einer solchen Kombination signifikant weniger als ihre Kolleginnen mit direktem Studium. Bei Männern tritt dieser negative Einkommenseffekt einer Mehrfachqualifikation ebenfalls auf, jedoch nur nach einem Fachwechsel. Aus der Perspektive des Einkommensniveaus ist folglich von einer vorgelagerten Ausbildung abzuraten.

Bezüglich des Einkommensrisikos zeigt sich kein deutlicher risikosenkender Effekt eines Fachwechsels. Vielmehr scheint es so, dass vor allem fachlich spezialisierte Bildungskarrieren ein effizientes Austauschverhältnis von Einkommensniveau und Einkommensrisiko begünstigen.

Subjektive Verwertbarkeit und Zufriedenheit

Es unterliegen vor allem jene Bildungsschritte einer subjektiven Abschreibung, die nicht in fachlichem Zusammenhang mit dem Erwerbsberuf stehen. Dies äußert sich darin, dass die Anwendbarkeit eines Berufsbildungsschrittes von den Betroffenen als besonders gering eingeschätzt wird, wenn dieser fachlich nicht im Berufsfeld ihres aktuellen Erwerbsberufs verankert ist.

Des Weiteren wirken sich Mehrfachqualifikationen auf die Arbeitszufriedenheit einer Person aus. So zeigt sich, dass bei der Kombination einer Ausbildung mit einem Studium vor allem Männer mit ihrem Einkommen unzufriedener sind als ihre Kollegen mit direktem Studium. Frauen weisen hingegen unabhängig von der Zusammensetzung der Berufsbildung keine signifikanten Unterschiede in ihrer Einkommenszufriedenheit auf.

Auch bezüglich der Zufriedenheit mit der Verwertbarkeit der Fähigkeiten sowie der Aufstiegsmöglichkeiten im Beruf schneiden Männer mit Ausbildung plus Studium schlechter ab als „Direktstudierer". Dies betrifft vor allem jene Männer, die zwischen Erst- und Zweitausbildung das Fachgebiet wechselten.

Bei Frauen zeigen sich lediglich bei der Zufriedenheit mit Art und Inhalt der Tätigkeit signifikante Effekte in Abhängigkeit von der Zusammensetzung der Berufsbildung. Auch hier schneidet vor allem die Kombination aus Ausbildung und Studium besonders schlecht ab.

5. Fazit

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass Mehrfachqualifikationen keine effiziente Strategie bezüglich Einkommen und Zufriedenheit darstellen. Keine der untersuchten Mehrfachqualifikationen vermag positive Effekte auf das Einkommensniveau oder die Zufriedenheit der Betroffenen zu entfalten. Vor allem, wenn im Rahmen der Mehrfachqualifikation ein Fachwechsel stattfindet, besteht zudem die Gefahr, dass große Teile der Berufsbildung sowohl objektiv aus Einkommenssicht als auch subjektiv aus Sicht der Betroffenen abgeschrieben werden müssen. Von einem Trade-Off zwischen Einkommensniveau und Einkommensrisiko bzw. zwischen Einkommen und Arbeitszufriedenheit kann bei Mehrfachqualifikationen – insbesondere nach einem Fachwechsel – folglich nicht die Rede sein.

Literatur

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis source. *Journal of Political Economy, 70(5),* 9-49.

Clark, A., & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economy, 61,* 359-381.

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *Applied Economics, 38,* 1163-1171.

Hammen, A. (2009). Die Wirkung von Mehrfachqualifikationen auf Einkommen und Zufriedenheit – Gibt es einen Trade-Off? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79,* 1437-1468.

Heine, C., Kerst, C., & Sommer, D. (2007). *Studienanfänger im Wintersemester 2005/2006*. Hannover: HIS GmbH.

Markowitz, H. M. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance, 7(1),* 77-99.

Sandra Kaltenbacher

Integration bei Mergers & Acquisitions. Eine empirische Studie des Human Resource Managements aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes*

Betreuer: Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer, Wirtschaftsuniversität Wien

1. Das Phänomen Mergers & Acquisitions und seine Auswirkungen auf die Human Resources

Mergers & Acquisitions („M&A“) wurden aus Sichtweise der Finanzen oder des Rechnungswesens eingehend erforscht. Umstände, die bis jetzt kaum näher betrachtet wurden, sind die Situation der Mitarbeiter und die Herausforderungen für das Human Resource Management, welche sich umgehend nach Bekanntgabe einer Fusion oder Übernahme ergeben. Durch Mergers & Acquisitions können sich die Struktur, die Funktionsweise, der Arbeitsablauf und die Kultur einer Organisation entscheidend verändern. In der Regel reagieren die Mitarbeiter mit Furcht auf die bevorstehenden Veränderungen und um ihre Arbeitsplätze. Es lässt sich sehr häufig ein Leistungsabfall der Mitarbeiter feststellen, auch „Merger Syndrome“ genannt (Mirvis & Marks, 1992, S. 114). Betrachtet man die Ergebnisse von Studien zum Erfolg bei Unternehmenszusammenführungen, lässt sich darüber hinaus feststellen, dass bei den meisten Untersuchungen rund 50 bis 70 Prozent der M&A als Fehlschläge qualifiziert werden.

In den letzten Jahren wurde die Wichtigkeit des Human Resource Managements bei der Integration von Mergers & Acquisitions für den Erfolg häufig betont. Es gibt jedoch nur wenige Studien, welche sich mit diesem Zusammenhang theoretisch oder empirisch detailliert beschäftigen. Viele Studien dieses Forschungsgebiets geben zwar Empfehlungen für das Management der personellen Ressourcen bei M&A, basieren jedoch lediglich auf der Analyse einzelner Fälle. Das Ziel dieser Arbeit ist daher, Erkenntnisse zum Human Resource Management in der Integrationsphase von Mergers & Acquisitions zu gewinnen. Zu diesem Zweck werden Maßnahmen des Human Resource Managements in der Integrationsphase von M&A und deren Zusammenhang mit dem Erfolg der Unternehmen analysiert.

Aus dem bisherigen Forschungsstand ergaben sich die Annahmen, dass Unternehmen in der Integrationsphase von M&A, welche Human Resource Management einen hohen Stellenwert beimessen, umfassende Personalentwicklung betreiben, über ein angepasstes, umfassendes Zielsystem verfügen, und die in erhöhtem Maße Kommunikation mit ihren Mitarbeitern betreiben, eher zu den erfolgreichen Unternehmen

---

* Sandra Kaltenbacher: Integration bei Mergers & Acquisitions. Eine empirische Studie des Human Resource Managements aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes. *Empirische Personal- und Organisationsforschung,* hrsg. von Dorothea Alewell, Rüdiger Kabst, Albert Martin, Wenzel Matiaske, Werner Nienhüser, Florian Schramm, Wolfgang Weber, Band 48, ISBN 978-3-86618-629-3, ISBN 978-3-86618-729-0 (e-book pdf), Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2011, 206 S., € 24.80

zählen, als Unternehmen in einer ähnlichen Situation, die dies nicht tun. Diese Annahmen wurden im Rahmen der empirischen Studie untersucht.

Zur Erarbeitung des Themas wurde mithilfe der Theorie des Resource-based View ein eigener Analyse- und Denkrahmen entwickelt. Unternehmen werden bei dieser Theorie als Bündel an Ressourcen verstanden, durch die Erfolg bzw. Wettbewerbsvorteile erzielt werden können (Barney, 1991, 99ff). Dieser Ansatz eignet sich daher besonders für die Betrachtung der Human Resources, da der Fokus auf den internen Ressourcen des Unternehmens liegt. Um Aussagen hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit von Gestaltungen im Rahmen des Human Resource Managements bei Mergers & Acquisitions treffen zu können, wurde auf das Konzept des Competence-based View, als Theoriezweig im Rahmen ressourcenbasierter Ansätze, zurückgegriffen. Es wird dabei auf die unternehmensspezifischen Kompetenzen als Quelle von Erfolg fokussiert. In der Integrationsphase von Mergers & Acquisitions bestehen besondere Herausforderungen, aus denen sich Handlungsschwerpunkte für ein kompetenzbasiertes Integrationsmanagement ableiten lassen. Es soll demnach beispielsweise besonderer Wert auf die Zielbildung, die Weiter- und Neuentwicklung von Kompetenzen und deren Übertragung von vorhandenen Potenzialen auf neue Anwendungsfelder gelegt werden.

2. Zielgruppe und Methodik der empirischen Untersuchung

Diese Studie wurde als Teil des internationalen Forschungsprojekts Cranfield Network on Comparative Human Resource Management (kurz „Cranet", siehe Kabst et al., 2009, 5ff) durchgeführt. Es handelt sich dabei um eine Befragung zum Personalmanagement von Organisationen mit mehr als 200 Mitarbeitern mittels standardisiertem Fragebogen, welche von zirka 40 Universitäten und Businessschools in Europa, Nordamerika und Teilen Asiens durchgeführt wird. Für die Auswertungen wurden die Daten der Cranet-Erhebungswelle 2008/2009 für Österreich und Deutschland herangezogen, wobei noch spezifische Fragen zu Mergers & Acquisitions ergänzt wurden. Vom Rücklauf von 200 privatwirtschaftlichen Unternehmen, betroffen von M&A innerhalb der letzten drei Jahre, wurden die 20 Prozent der erfolgreichsten Unternehmen („Top-Performer") und der am wenigsten erfolgreichen Unternehmen („Low-Performer") entsprechend deren relativer Bewertung der Servicequalität, Produktivität und Rentabilität, im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche, eingeteilt. Im Rahmen der Datenauswertungen wurden Reliabilitäts-, Faktoren- und Varianzanalysen durchgeführt.

3. Ergebnisse

Die Ergebnisse weichen interessanterweise in einigen Bereichen von den erwarteten Ausprägungen ab. Sie widersprechen so teilweise den getätigten Annahmen und Empfehlungen in der Forschungsliteratur. Es zeigte sich, dass häufig in der Integrationsphase empfohlene Maßnahmen für den Erfolg von M&A, wie die frühzeitige Einbeziehung der Personalabteilung in den M&A Prozess, die Anpassung der Zielsysteme, bedingt durch die Veränderungen im Rahmen von Unternehmenszusammenführungen, und die Kommunikation mit den Mitarbeitern hinsichtlich der Schritte im Rahmen des M&A Prozesses von den meisten Unternehmen umgesetzt werden. Die er-

folgreichen und wenig erfolgreichen Unternehmen unterscheiden sich diesbezüglich nicht. Anscheinend lässt sich bei den Integrationsmaßnahmen in gewissen Bereichen eine Sättigung feststellen. Dies insbesondere im Hinblick darauf, dass häufig empfohlene Maßnahmen bereits von den meisten Unternehmen im Rahmen der Integration eingesetzt werden und sich daher keine Erfolgsunterschiede mehr bedingt durch diese Maßnahmen feststellen lassen. Signifikante Unterschiede, die sich zeigten, sind, dass sich bei den erfolgreichen Unternehmen im Vergleich zu den wenig erfolgreichen Unternehmen in der Integrationsphase ein erhöhter Stellenwert des Human Resource Managements und ein erhöhtes Ausmaß an mündlicher Kommunikation feststellen lassen. Die Ausprägung der Faktoren kann als Hinweis gesehen werden, dass die personellen Belange in den erfolgreichen Unternehmen verstärkt wahrgenommen werden. Beispielsweise wird bei den wenig erfolgreichen Unternehmen die Personalabteilung zwar ebenfalls meist früh im M&A Prozess einbezogen, der Stellenwert des Human Resource Managements ist jedoch geringer.

Eine weitere interessante Frage, welche durch die umfassend erhobenen Daten des Cranet Projekts untersucht werden konnte, war jene, ob sich Unternehmen in der Integrationsphase von M&A hinsichtlich ihrer Human Resource Maßnahmen von Unternehmen ohne M&A Fall unterscheiden. Es wurden im Rahmen dieser Auswertungen 201 Unternehmen in der Integrationsphase von M&A mit 264 Unternehmen ohne M&A Fall innerhalb der letzten drei Jahre verglichen. Das Ausmaß der mündlichen Kommunikation mit den Mitarbeitern und der Aus- und Weiterbildungskosten unterschied sich nicht zwischen diesen Gruppen. Von den Unternehmen in der Integrationsphase von M&A wurden Maßnahmen zur Personalentwicklung und betriebliche Zielsysteme signifikant stärker genutzt. Sie betrieben ein höheres Ausmaß an schriftlicher Kommunikation und an Kommunikation durch Arbeitnehmervertreter im Vergleich zu Unternehmen ohne M&A Fall. Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass es sich bei den Unternehmen in der Integrationsphase von Mergers & Acquisitions um eine Gruppe handelt, welche generell verstärkt Human Resource Management betreibt.

Literatur

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17(1),* 99-120.

Kabst, R., Giardini, A., & Wehner, M. C. (2009). Das Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management - Eine Einführung. In R. Kabst, A. Giardini, & M. C. Wehner (eds.), *International komparatives Personalmanagement. Evidenz, Methodik & Klassiker des "Cranfield Projects on International Human Resource Management"* S. 5-11). Mering: Rainer Hampp Verlag.

Mirvis, P. H., & Marks, M. L. (1992). *Managing the merger*. New Jersey: Prentice Hall.