

# Überzeugungsarbeit leisten

Professor Patrick Kampkötter arbeitet an der Schnittstelle von Personalökonomie und Managerial Accounting. Er untersucht empirisch die Wirksamkeit von Entscheidungen.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

**D**as Jahr 2016 bot für Patrick Kampkötter zwölf Monate voller Umbrüche: Im Frühjahr folgte der 37-Jährige dem Ruf an die Eberhard Karls Universität Tübingen – als Professor für Managerial Accounting in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät. Im Sommer wurde der Hochschullehrer zum zweiten Mal Vater. Und im Herbst zog Familie Kampkötter dann aus Weilerswist bei Köln nach Reutlingen, wechselte von Nordrhein-Westfalen nach Baden-Württemberg – im föderalen System Deutschlands mehr als der Schritt von einem Bindestrichland ins nächste, weil Kita-, Schul- und Hochschullandschaft durchaus unterschiedlich ticken. Doch Professor Kampkötter ist guter Dinge. Nur zehn Autominuten liegen zwischen seinem Haus und der Universität, in deren wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät über 4.000 Studierende eingeschrieben sind. Lehre, Forschung und Familie stehen im harmonischen Dreiklang. Nur seine Fußballleidenschaft und der Besuch von Philharmoniekonzerten stehen noch hinter den forschungs- und familienbedingten Nachtschichten zurück.

Den Studentinnen und Studenten, die seine Veranstaltungen besuchen, will Patrick Kampkötter neben den Basics der Betriebswirtschaftslehre vor allem nahebringen, wie man empirisch fundierte Entscheidungen trifft. Dazu gehört es, akademische Papiere zu diskutieren, aber auch Fallstudien zu bearbeiten, in denen die Studierenden in die Rolle von Managern schlüpfen. Fortgeschrittene Semester können sich an der Analyse von Individualdatensätzen oder Campus Files ausprobieren, zum Beispiel bei der Bundesagentur für Arbeit, oder während ihrer Unternehmenspraktika Daten erfassen und auswerten. Dem Universitätslehrer geht es beim Umgang mit Empirie nicht nur um den wissenschaftlichen Nachwuchs, sondern auch um die, die nach Bachelor und Master in die Unternehmenspraxis gehen, also um die Mehrheit. „Wenn Studierende bei mir lernen und ausprobieren, wie sie ein personalrelevantes Thema designen und evaluieren können, sind sie als spätere Manager sicher offener für evidenzbasierte Entscheidungen“, beschreibt Kampkötter und verbindet so Lehre und Forschungsinteresse. Denn als Forscher ist er regelmäßig auf der Suche nach Unternehmen, die sich einer Datenerfassung und -analyse öffnen.

Schon während seines Studiums an der Universität zu Köln beschäftigte sich der gebürtige Bielefelder neben der Energiewirtschaft mit personalökonomischen Fragen. Nach dem Betriebswirtschaftsdiplom 2006 dachte er über einen Wechsel in die Wirtschaft nach, die er als Praktikant im Telekom-Personalbereich spannend fand. Doch dann blieb er der Universität treu, als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Personalwirtschaftslehrstuhl von Dirk Sliwka, bei dem er nach einem Aufenthalt an der INSEAD Business School im französischen Fontainebleau 2011 mit der Arbeit „Compensation und Performance – Empirical Studies on Wages, Bonus Payments and Intra-Firm Trainings“ promovierte. Patrick Kampkötter arbeitete als Doktorand im Themenspektrum Karriereforschung, interne Arbeitsmärkte, Mitbestimmung und Anreizsysteme. Bei Towers Perrin – heute aufgegangen in Willis Towers Watson – untersuchte er Anreizsysteme aus der Bankenbranche und räumte in seiner Dissertation mit so manchem Mythos auf. Etwa dem, dass Boni immer leistungssteigernd und motivierend wirken, und dem, dass die Bonuszahlungen in der Finanzkrise immer weiter gestiegen sind.

## Hang von Chefs zu mittigen Beurteilungen führt zu Frust

Je weiter er in seiner Forschung voranschritt, desto deutlicher wurde dem Wissenschaftler, dass nicht die steile These, sondern die Differenzierung im Personalmanagement Wirkung erzielt. Hier einige Ergebnisse: Bonussysteme und Fixgehalt haben in unterschiedlichen Umgebungen ihre jeweilige Berechtigung. Ein kausaler Effekt zwischen hohen Boni und Zufriedenheit lässt sich in manchen Teams nicht nachweisen. In Teams, in denen Kooperation wichtig ist, wirken starke Differenzierungen in der Gehaltshöhe bremsend. Leistungsbeurteilungen müssen eine Konsequenz haben, um zu wirken – das können Karrieresprünge, Gehaltssteigerungen oder eben Boni sein. Interessant auch der Einfluss, den Vorgesetzte auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter haben: Der Hang zu mittigen Beurteilungen führt zu Verzerrungen und fördert den Frust. Gerade auf höheren Hierarchieebenen, wo individuelle Leistung einfacher messbar wird, und in größeren Abteilungen steigt die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern, wenn differenzierter beurteilt wird. „Man muss sich Gedanken über

die Messbarkeit machen, erst dann kann man Beurteilungssysteme so gestalten, dass sie zum gewünschten Erfolg führen“, schließt Patrick Kampkötter aus den Einzelergebnissen seiner Untersuchungen.

Sein Methodenspektrum hat der Wissenschaftler inzwischen stark erweitert. Randomisierte Feldexperimente, in denen so auf einzelne Faktoren Einfluss genommen wird, dass Kausalität bewiesen werden kann, sind im Personalsektor noch selten. Der Forscher wirbt für Pilotstudien mit klaren Fragestellungen in einzelnen Unternehmen. Doch auch große Datenmengen können nah an den „Goldstandard der Laborsituation“ herankommen, so Kampkötter. Die Erkenntnisse aus der Personalökonomik, der qualitativen Forschung und auch der Arbeitspsychologie ergänzen sich. Mitarbeiterbefragungen tragen Aspekte bei, die in Unternehmen anders nicht erfassbar sind. Ein interdisziplinärer Mix bringt runde Ergebnisse, weil der Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven erforscht wird. Der Professor betont: „Fundierte Forschung braucht eine saubere theoretische Basis, gute Empirie und sollte in Handlungsempfehlungen münden, damit Personalpraktiker etwas damit anfangen können.“ Selektionsprobleme müssen offengelegt und Ergebnisse entsprechend vorsichtig interpretiert werden. Für eine knackige Schlagzeile mag Professor Kampkötter seine Forschung nicht glattbügeln.

### Forschung kostet Firmen weder Zeit noch Geld

Vielmehr möchte er Personalmanager und mittelständische Geschäftsführer davon überzeugen, dass Bauchentscheidungen, die immer noch überwiegen, ausgesprochen unsicher in ihrer Wirkung sind und dass Firmen von gesicherten Analysen profitieren. In Unternehmen lagern seiner Meinung nach „Riesenschätze, aber es fehlt die Zeit zur Datenaufbereitung“. Genau die bietet der 37-Jährige. Der Wissenschaftler geht auf Kongresse und erklärt seinen Forschungsansatz dort, wo die Praktiker sind. Kampkötter hat ein schlagendes Argument: Seine Forschung kostet die Unternehmen weder Zeit noch Geld. Was der Hochschullehrer benötigt, sind Daten oder die Bereitschaft zu Pilotstudien – und die Offenheit für Ergebnisse, die auch mal unbequeme Wahrheiten ans Licht befördern. Denn beim Start einer empirischen Studie ist das Ergebnis offen. Seine Währung sind (anonymisierte) Publikationen, dafür liefern er und sein Team fundierte Analysen.

Seit 2012 ist Patrick Kampkötter an dem Großprojekt „Arbeitsqualität in deutschen Betrieben“ beteiligt, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, von BDA und DGB unterstützt wird. Der Tübinger Forscher betrachtet in mehreren Untersuchungswellen unter anderem das Zusammenspiel von Anreizsystemen und Mitarbeiterwahrnehmung. Hier werden große Datenmengen bewegt – Mitarbeiterdaten, Daten aus der Sozialversicherung – und mit Firmendaten zusammengeführt.



**PROF. DR. PATRICK KAMPKÖTTER**  
Lehrstuhl für Managerial Accounting  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Eberhard Karls Universität Tübingen  
[Patrick.kampkoetter@uni-tuebingen.de](mailto:Patrick.kampkoetter@uni-tuebingen.de)  
[www.uni-tuebingen.de/wiwi/managerial-accounting](http://www.uni-tuebingen.de/wiwi/managerial-accounting)

Der Lehrstuhlinhaber hat sich zwar mit allen Varianten von Anreizsystemen in der Wirtschaft einen Namen gemacht – ganz besonders im Bankensektor. Aber beschränken lässt er sich nicht auf diesen Schwerpunkt. Gerade hat Professor Kampkötter ein Papier zu Eliteuniversitäten veröffentlicht. Und künftig will er sich stärker mit der Mitarbeiterbindung beschäftigen. Seit diesem Jahr ist er Mitglied der DFG-Forschungsgruppe, die den deutschen Arbeitsmarkt in der globalisierten Welt unter die wissenschaftliche Lupe nimmt. Sein Schwerpunkt: die empirische Analyse von Bindungsinstrumenten. Patrick Kampkötter will Unternehmen, die sich generell überlegen müssen, wie sie begehrte Fachkräfte halten, Hinweise zur Wirksamkeit von Bindungsinstrumenten geben. Ob mit Sozialleistungen oder Gehalt, ob mit Führungskultur oder Freistellungen, ob mit flexiblen Arbeitszeiten und Gesundheitsmanagement: Was Mitarbeiter wirklich hält, ist noch nicht ausgemacht. Patrick Kampkötter sieht da Bedarf an evidenzbasierten Untersuchungen. Der Wissenschaftler und Hochschullehrer bleibt also am Puls der Zeit und nahe an den Fachkräftesorgen der Unternehmen, die – das ist schon sicher – Mitarbeitern künftig einiges werden bieten müssen.