

# Mechanismen hinter Personalkennzahlen

Menschen und Institutionen sind zwei Seiten des Arbeitsmarkts. Deren Wirkungsbeziehungen erforscht Professor Thomas Zwick an der Universität Würzburg.

**Ruth Lemmer**, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

**E**s gibt Konflikte, die hält Thomas Zwick für komplett unnötig. Der Inhaber des Lehrstuhls für Personal und Organisation bei den Betriebswirten an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg arbeitet personalökonomisch, er analysiert große Datensätze. Aber er hält auch wirtschaftspädagogische und psychologische Forschungsansätze innerhalb der BWL für wichtig. „Personalforscher sollten nicht ihre wissenschaftlichen Ansätze gegeneinander abgrenzen“, sagt der Hochschullehrer.

Thomas Zwick wurde in Alexandria geboren, wuchs aber in Regensburg auf, wo er auch sein Volkswirtschaftsstudium absolvierte. Fürs Auslandsjahr zog es ihn in die USA nach Nashville, seine Dissertation schrieb er als wissenschaftlicher Assistent im niederländischen Maastricht. Dort wurde der Jungforscher zum Arbeitsmarktökonom und bezog schnell betriebliches Handeln zunächst in seine Modelle und später in ökonomische Fragestellungen ein – zum Beispiel zur dualen Ausbildung und zur betrieblichen Mitbestimmung.

Zehn Jahre arbeitete Thomas Zwick im Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, zuletzt als stellvertretender Forschungsbereichsleiter. Parallel habilitierte er 2006 kumulativ an der Universität Zürich über „Productivity Effects of Human Resource Measures“ bei Bildungsexpertin Uschi Backes-Gellner. Der Wechsel zurück in Wissenschaft und Lehre gelang 2008: Zwick wurde an die Ludwig-Maximilians-Universität München berufen. Er lehrte Personalentwicklung für die Betriebswirtschaftsstudenten und übernahm bei den Wirtschaftspädagogikstudenten den ökonomischen Part der Ausbildung.

In der Forschung beschäftigte sich der Universitätsprofessor mit der Situation Älterer im Arbeitsmarkt, etwa bei der Evaluation der Hartz-IV-Reform, dem DFG-Schwerpunktprogramm „Altersgerechte Arbeitssysteme“ und der Akademiengruppe „Altern in Deutschland“. Ein Ergebnis: An den Betriebskennzahlen kann man ablesen, dass ein starkes Senioritätsprinzip bei der Entlohnung zur Entlassung der teuren älteren Mitarbeiter führt und jüngere hoch qualifizierte Frauen die Firmen nicht attraktiv finden. Denn, so Professor Zwick, „die Einstiegsgehälter sind signifikant niedriger in diesen Firmen und somit nur akzeptabel für junge Mitarbeiter, die eine lange Beschäftigungsperspektive im Betrieb schätzen“.



**PROF. DR. THOMAS ZWICK**

Lehrstuhl für BWL, Personal und Organisation

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

E-Mail: [thomas.zwick@uni-wuerzburg.de](mailto:thomas.zwick@uni-wuerzburg.de)

[www.bwl.uni-wuerzburg.de](http://www.bwl.uni-wuerzburg.de)

Das Thema Ältere Mitarbeiter nahm der 45-Jährige mit nach Würzburg, als er dort 2013 BWL-Ordinarius für Personal und Organisation wurde.

Im Herbst dieses Jahres beginnt ein Projekt im Rahmen eines neuen Schwerpunktprogramms der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zu den zehn Prozent der Erwerbstätigen, die über das 65. Lebensjahr hinaus arbeiten. „Diese relevante Gruppe wird bis 75 Jahre in den Sozialversicherungsdaten erfasst“, sagt Zwick. Außerdem untersucht der Forscher die Meisterausbildung, eine Fortbildung, die Industrieunternehmen häufig freiwillig mit hohen Investitionen unterstützen, auf ihre Bindungswirkung hin. Immerhin erhöhen sich die Arbeitsmarktchancen der Meister erheblich.

In einem weiteren Projekt der DFG sieht sich Zwick reale Lebensläufe von 3000 patentierenden Erfindern und deren Innovationserfolge an. Anschließend werden Personalentscheider mit fiktiven stilisierten Lebensläufen konfrontiert. Professor Zwick will wissen, ob sie die produktivsten Innovatoren herausfiltern.