

# Hände, Kopf und Herz zählen

**FORSCHUNG.** Wer wissen will, wie engagiert die Mitarbeiter sind, muss sich tiefer mit dem Engagement-Konzept und dessen Messinstrumenten auseinandersetzen.



Gar so einfach wie mit einem Lineal ist das Messen von Engagement nicht.

Von **Kerstin Alfes** und **Sandra Kohler**

Das Themengebiet „Employee Engagement“, oder kurz „Engagement“, hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Popularität gewonnen. Während sich zunächst vorwiegend die Beratungsindustrie mit dem Konzept auseinandergesetzt hat, wird Engagement seit einiger Zeit zunehmend auch in der Wissenschaft diskutiert. Einer der Hauptgründe für das

gestiegene Interesse liegt darin, dass ein hohes Engagement der Mitarbeiter mit positiven Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und den Erfolg des Unternehmens in Verbindung gebracht wird. Erste Studien zeigen, dass engagierte Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen, häufiger Zusatzaufgaben übernehmen, eine größere Loyalität zum Unternehmen aufweisen und dieses mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit verlassen. Empirische Ergebnisse wei-

sen weiter darauf hin, dass sich Engagement positiv auf die Servicequalität, Innovationsfähigkeit sowie Profitabilität eines Unternehmens auswirkt.

Trotz der hohen Attraktivität des Themas „Engagement“ zeigt eine genauere Betrachtung der bisherigen Arbeiten, dass beträchtliche Unstimmigkeiten sowohl im Hinblick auf die Definition als auch die Operationalisierung und Messung des Konstrukts „Engagement“ bestehen. Dies ist insofern problematisch, als dass ohne ein gemeinsames Begriffsverständnis kaum vergleichende Aussagen möglich sind. Zudem besteht die Gefahr, dass Handlungsempfehlungen auf Basis von normativen Aussagen oder verfälschten Zusammenhängen anstatt von wissenschaftlich fundierten Forschungsergebnissen abgegeben werden.

Aus diesem Grund beleuchten wir im Folgenden das Engagement-Konzept wissenschaftlich und schaffen ein grundlegendes Begriffsverständnis. Erst auf dieser Basis lässt sich Engagement auch gegenüber ähnlichen Begriffen und Konzepten wie Motivation, „Job Involvement“ oder Arbeitszufriedenheit abgrenzen. Daran anschließend wird erläutert, wie Engagement in der Praxis sinnvollerweise gemessen werden kann. Am Schluss des Beitrags werden offene Forschungsfragen im Bereich „Engagement“ aufgezeigt.

## Begriffsdefinitionen der Wissenschaft

In der Wissenschaft lassen sich zwei Herangehensweisen zur Definition des Konstrukts „Engagement“ unterscheiden. Zum einen haben sich Burnout-Forscher

mit dem Begriff „Engagement“ auseinandergesetzt. Aus dieser Forschungsrichtung wird Engagement allgemein als positiver Zustand am anderen Ende des Kontinuums zu Burnout betrachtet, wie Arnold B. Bakker und Wilmar B. Schaufeli in einem Beitrag in der Zeitschrift „Journal of Organizational Behavior“ im Jahr 2004 erklären. Burnout stellt nach der Definition von Christina Maslach und Susan E. Jackson einen Zustand der emotionalen Erschöpfung dar, der mit zunehmender Gleichgültigkeit, wachsendem Zynismus und dem Gefühl, ineffektiv zu sein, einhergeht.

Im Gegensatz dazu handelt es sich bei Engagement aus Sicht der Burnout-Forschung um einen positiven, erfüllenden Zustand, der die drei Facetten Vitalität, Hingabe und Absorbiertheit umfasst. Vitalität bezieht sich auf die Energie, die Mitarbeiter in die Arbeitstätigkeit

---

## Engagement bildet den Gegenpol zum Burnout. Engagierte Mitarbeiter sind vital, geben sich der Arbeit hin und werden von ihr absorbiert – ohne süchtig nach Arbeit zu sein.

---

investieren. Mitarbeiter mit hoher Vitalität sind belastbar, durchsetzungsfähig und geben auch bei Problemen im Arbeitsalltag nicht auf. Hingabe umfasst Gefühle der Bedeutung, Begeisterung, Inspiration und Stolz im Hinblick auf die Arbeitstätigkeit. Vitalität und Hingabe stellen somit die direkten positiven Gegensätze von Erschöpfung und Gleichgültigkeit dar. Schließlich bezeichnet Absorbiertheit einen Zustand, in dem Mitarbeiter äußerst konzentriert und vollständig in die Arbeit versunken

sind, sodass sie das Zeitgefühl verlieren und es ihnen schwer fällt, sich von der Arbeitstätigkeit zu lösen. Absorbiertheit ist sehr eng mit dem Prinzip des „Flow“ verwandt, das Mihaly Csikszentmihalyi schon 1990 näher dargestellt hat.

### Das vollständige Ich einbringen

Die zweite Perspektive auf Engagement hat William Kahn maßgeblich mit seinen Forschungsarbeiten geprägt. In einer ethnografischen Studie beschreibt er Engagement als einen psychischen Zustand, in dem Organisationsmitglieder ihr vollständiges Ich in ihre beruflichen Rollen einbringen und bei der Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit zeitgleich physisch, kognitiv und emotional präsent sind. Mitarbeiter sind demnach engagiert, wenn sie bei der Erledigung ihrer Arbeitstätigkeit ein hohes Maß an Energie aufwenden, kognitiv wachsam, konzentriert sowie aufmerksam sind und sich emotional mit ihrer Arbeit und anderen Individuen verbunden fühlen. Einfach ausgedrückt bedeutet Engagement, dass Mitarbeiter Hände, Kopf und Herz in ihre Arbeitstätigkeit investieren, wie es Blake E. Ashforth und Ronald H. Humphrey umschreiben.

Kahns Engagement-Konzept hat seinen Ursprung in der Motivationsforschung. Im Allgemeinen versuchen Motivationstheorien, die Ausdauer, Richtung und Intensität von individuellem Verhalten zu erklären. Ähnlich beschreibt Engagement, inwieweit Individuen persönliche Ressourcen für ihre Arbeitstätigkeit bereitstellen und wie intensiv und ausdauernd sie diese Ressourcen einsetzen.

Allerdings geht der Engagement-Begriff über Arbeitsmotivation hinaus, da nicht nur die körperlichen und kognitiven Anstrengungen, die Mitarbeiter zur Aufgabenerledigung unternehmen, erfasst werden. Vielmehr wird darüber hinaus auch berücksichtigt, inwieweit Mitarbeiter bei ihrer Arbeitstätigkeit authentisch sind. Engagierte Mitarbeiter bringen ihr vollständiges Ich in die Ar-

beitstätigkeit ein, indem sie ihre wahren Gefühle, Gedanken und Überzeugungen zeigen. Dadurch sind sie in der Lage, emotionale Verbindungen zu anderen herzustellen und sich als Individuen weiterzuentwickeln.

### Keine Vorstufe zur Arbeitssucht

Auch wenn Engagement mit hoher Energie und Einsatzbereitschaft verbunden wird, ist es dennoch wichtig, Engagement von Arbeitssucht, im Englischen „Workaholic“, zu unterscheiden. Dies betonen unter anderem W. B. Schaufeli, T. W. Taris und W. van Rhenen in einem Zeitschriftenbeitrag aus dem Jahr 2008. Unter Arbeitssucht wird im Allgemeinen ein zwanghafter Drang zu arbeiten verstanden. Für sogenannte „Workaholics“ steht einzig die Arbeitstätigkeit im Mittelpunkt, während das familiäre Umfeld, soziale Kontakte und aktive Freizeitgestaltung an Bedeutung verlieren. Demgegenüber setzen sich engagierte Mitarbeiter zwar im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit ein, sind jedoch nicht süchtig nach Arbeit. Sie haben sowohl Spaß an der Arbeit als auch an Dingen außerhalb der Arbeit.

Engagement betont das vollständige Einbringen der eigenen Persönlichkeit – kognitiv, emotional und physisch – in die Arbeitstätigkeit. Somit unterscheidet sich Engagement von anderen Variablen der Arbeitspsychologie, die ebenfalls mit einer höheren Leistungsfähigkeit und gesteigerter Loyalität in Verbindung gebracht werden, sich aber auf einen relativ engen Teilaspekt des Mitarbeiters fokussieren. Beispielsweise erfasst der Begriff „Job Involvement“, welche Bedeutung die Arbeit und die Leistungen bei der Arbeit für das Selbstwertgefühl eines Mitarbeiters haben. Mitarbeiter mit einem hohen „Job Involvement“ identifizieren sich sehr stark mit ihrer Arbeitstätigkeit und denken auch außerhalb der Arbeitszeiten über ihre Arbeit nach, wie Rabindra N. Kanungo 1982 belegte. „Job Involvement“ beschreibt somit die kognitive Energie, die Individuen im Rahmen ihrer

## Engagement-Befragungen

Viele Unternehmensberatungen haben Befragungen entwickelt, die das Engagement der Mitarbeiter im Unternehmen erfassen sollen. Die zugrunde liegenden Definitionen von Engagement sind jedoch recht unterschiedlich – und entsprechend auch die Umfragen.

### Engagement-Index von Kienbaum

Die Kienbaum Managementberatung hat einen „Engagement-Index“ entwickelt, der laut eigenen Angaben statistisch geprüft und valide ist. Er geht „über die Messung der Arbeitszufriedenheit hinaus“, so die zusammenfassende Einordnung von Kienbaum. „Der Engagement-Index setzt sich sowohl aus der inneren Einstellung als auch aus dem gelebten Verhalten zusammen.“ Das Engagement der Mitarbeiter wird in diesem Index über drei Aspekte festgestellt: Hoch engagierte Mitarbeiter sprechen positiv über ihr Unternehmen, wollen mit ihrem Unternehmen langfristig verbunden bleiben und setzen sich in besonderem Maße für ihr Unternehmen ein.

### GfK Employee Engagement

Auch GfK bietet eine Mitarbeiterbefragung zum Engagement an. Das Unternehmen definiert Engagement wie folgt: „Engagement ist die emotionale und intellektuelle Verbundenheit, die Mitarbeitende mit ihrer Tätigkeit, ihrer Organisation, ihren Vorgesetzten und ihren Kollegen fühlen, und die sie zu besonderen Anstrengungen im Rahmen ihrer Arbeit motiviert. Unter Engagement verstehen wir also eine verhaltensrelevante Einstellung von Mitarbeitenden, die in direktem Zusammenhang mit ihrer persönlichen Leistung steht.“ Insgesamt acht Aspekte definiert das Unternehmen, die Einfluss auf das Engagement haben und somit über die Mitarbeiterbefragung erfasst werden sollen: Vertrauen und Integrität, Charakteristik der Tätigkeit, wahrgenommener Zusammenhang zwischen persönlicher Leistung und Unternehmensleistung, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Stolz auf das Unternehmen, Arbeitskollegen und Teammitglieder, Mitarbeiterentwicklung sowie persönliche Beziehung zum Vorgesetzten.

### Engagement-Modell von Aon Hewitt

Auch Aon Hewitt betont, dass das hauseigene Engagement-Modell über eine Ermittlung der reinen Arbeitszufriedenheit hinausgeht. Im Fokus stehe „das handlungsrelevante Engagement der Mitarbeiter“. Das Beratungsunternehmen legt das „3-S-Modell“ dem Engagement zugrunde: Engagierte Mitarbeiter sprechen positiv über ihr Unternehmen und Kollegen sowie Führungskräfte (say), fühlen sich stark an das Unternehmen gebunden (stay) und setzen sich sehr für die Ziele des Unternehmens ein (strive). Laut Aon Hewitt gibt es sechs Treiber, die Engagement beeinflussen und so Teil der Befragung sein sollten: Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Unternehmenspraktiken wie Kommunikation oder Diversity, Innovation, Vergütung, Führungskräfte und Kollegen, Arbeitsaufgaben und -prozesse sowie die Lebensqualität (Arbeitsumgebung und Work-Life-Balance).

### Engagement-Modell von Towers Watson

Towers Watson hat ein Engagement-Modell erstellt, das drei Komponenten als Definition zugrunde legt. Die erste Komponente bezeichnet das Beratungsunternehmen als das „klassische Engagement-Modell“. Hier wird danach gefragt, ob die Mitarbeiter die Unternehmenswerte und -ziele verstehen, ob sie sich dem Unternehmen verbunden fühlen und diese Motivation auch in Handeln umsetzen. Die zweite Komponente wird als „Befähigung“ bezeichnet, also ob Mitarbeiter über die notwendigen Ressourcen, Hilfsmittel und ein gutes Arbeitsmittel verfügen können. Die dritte Komponente ist „Energie“. Hier steht die Frage im Vordergrund, inwiefern die Mitarbeiter genügend Energie haben, um ein hohes Leistungsniveau langfristig konstant halten zu können. (end)

Arbeitstätigkeit aufbringen, lässt jedoch die physische und die emotionale Ebene außer Acht.

### Commitment als Zugehörigkeit

Demgegenüber fokussieren sich die Konzepte „Arbeitszufriedenheit“ und „Commitment“ ausschließlich auf die emotionalen Reaktionen, die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeit zeigen. Sowohl der kognitiven als auch der physischen Ebene wird dabei keine Beachtung geschenkt. Arbeitszufriedenheit erfasst, wie Mitarbeiter ihre Arbeitssituation bewerten. Dies hängt von ihren Erwartungen und Bedürfnissen an die Arbeitstätigkeit und an das Arbeitsumfeld

ab. Werden die Erwartungen erfüllt oder die Bedürfnisse befriedigt, stellt sich ein Gefühl der Zufriedenheit ein. Ähnlich wie Engagement handelt es sich bei Arbeitszufriedenheit um einen positiven emotionalen Zustand. Während Engagement jedoch einen aktivierten energiegeladenen Zustand darstellt, wird Arbeitszufriedenheit eher mit Passivität in Verbindung gebracht.

Commitment drückt aus, inwieweit sich einzelne Mitarbeiter zum Unternehmen zugehörig fühlen, die Unternehmensziele als eigene Ziele erachten und sich mit dem Unternehmen identifizieren, so die Definition von John P. Meyer und Natalie J. Allen. Neben dem

ausschließlichen Fokus auf die emotionale Ebene unterscheidet sich Commitment von Engagement auch durch die Ausrichtung auf das Unternehmen als Ganzes und nicht auf die eigentliche Arbeitstätigkeit.

Schließlich lässt sich Engagement auch von psychologischem Empowerment abgrenzen. Der Begriff „Empowerment“ umfasst laut Gretchen M. Spreitzer vier Facetten:

- Mitarbeiter erkennen einen Sinn in den Arbeitszielen und innerhalb ihrer Arbeitstätigkeit.
- Mitarbeiter fühlen sich kompetent in der Ausführung ihrer Arbeitstätigkeit.
- Mitarbeiter sind autonom im Hinblick

auf Arbeitsmethoden, -geschwindigkeit und -einsatz.

- Mitarbeiter haben das Gefühl, die Ergebnisse ihrer Arbeit beeinflussen zu können.

Bei den vier Facetten von „Empowerment“ handelt es sich um personalwirtschaftliche Strategien, die von Unternehmen eingesetzt werden können, um die Arbeitsumgebung zu gestalten. „Empowerment“ kann somit als Einflussfaktor auf die oben diskutierten Konstrukte und nicht als Äquivalent zu Engagement verstanden werden.

### Messinstrumente genau hinterfragen

Grundsätzlich stehen Unternehmen, die sich mit dem Thema „Engagement“ befassen, vor der Frage, wie das Engagement-Level der Belegschaft sinnvollerweise gemessen werden kann. Personalverantwortliche sehen sich dabei mit der Herausforderung konfrontiert, dass von Beratungsunternehmen eine Vielzahl an Befragungstools angeboten werden, die sich durch das unterschiedliche Verständnis von Engagement sowie den dazugehörigen Erhebungsfragen unterscheiden und somit nur schwer vergleichbar sind (siehe Kasten auf Seite 16).

Darüber hinaus zielen einige Erhebungsinstrumente nicht auf die Messung von Engagement im Sinn der oben aufgeführten Definition ab. Beispielsweise handelt es sich bei „Gallup Q12“, dem wohl bekanntesten Befragungsinstrument, im Grunde um ein Instrument zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit, wie James K. Harter, Frank L. Schmidt und Theodore L. Hayes aufzeigen. Die zwölf Fragen erheben Informationen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Qualität verschiedener Managementpraktiken, nicht jedoch zur Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitstätigkeit. Das Erhebungsinstrument umfasst beispielsweise Fragen zur Qualität des verfügbaren Arbeitsmaterials, den eigenen Entwicklungsmöglichkeiten und sozialen Aspekten des Arbeitsumfelds.

Die Frage, ob Mitarbeiter einen besten Freund bei der Arbeit haben, lässt zwar Rückschlüsse zu, ob Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen, es lässt sich daraus jedoch nicht ableiten, ob sie sich in der eigentlichen Arbeitstätigkeit engagieren.

### Mehr Messsicherheit erlangen

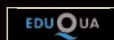
Eine Alternative stellen in der Wissenschaft entwickelte Skalen zur Messung von Engagement dar. Bei der Entwicklung dieser Skalen haben sich zwei Gütekriterien etabliert, die die Verlässlichkeit der Messergebnisse und die Qualität der daraus resultierenden Schlussfolgerungen sicherstellen. Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) einer Skala bezieht sich auf die formale Genauigkeit

einer Messung. Sie gibt an, inwieweit eine Messung frei von zufälligen Messfehlern ist. Demgegenüber bezeichnet Validität (Genauigkeit) die konzeptionelle Richtigkeit einer Messung und zeigt auf, inwieweit ein Messinstrument auch wirklich das misst, was es messen soll. In Bezug auf Engagement bedeutet dies beispielsweise, dass eine valide Skala misst, inwieweit Mitarbeitende in ihrer Arbeitstätigkeit engagiert sind, und nicht, ob sie mit Aspekten des Arbeitsumfelds zufrieden sind.

Wissenschaftliche Engagement-Skalen wurden auf der Basis der eingangs beschriebenen akademischen Begriffsdefinition von Engagement entwickelt und im Rahmen von wissenschaftlichen

*“Our Open Enrollment and Tailored Corporate Programs are the best investment in human capital and add innovation to your business.”*

Dr Peter Lorange



ZÜRICH  
BUSINESS  
6<sup>th</sup> FORUM

15.+16.3.2013

«Success is based on strong Business Ethics and Sustainability.»

Get more information by  
+41 44 728 99 44 or info@lorange.org,  
apply on www.lorange.org or  
follow us on   

**Lorange**  
Institute of Business Zurich

Studien wiederholt getestet. Sie messen das Engagement von Mitarbeitern bezüglich der Arbeitstätigkeit und stellen somit zuverlässige und genaue Messinstrumente dar. Die bekannteste Skala wurde von einer Forschungsgruppe in

## Unabhängig von der Wahl des Messinstruments sollten Personaler die Befragung mehrfach wiederholen. Die Ergebnisse aus einem längeren Zeitraum sind aussagekräftiger.

den Niederlanden entwickelt. Die „Utrecht Work Engagement Scale“ (UWES) enthält 17 Fragen, welche die drei Engagement-Facetten Vitalität, Hingabe und Absorbiertheit abdecken. Dieses Messinstrument ist auch in deutscher Sprache verfügbar.

Darüber hinaus existieren Varianten, die auf der Basis des Kahn'schen Begriffsverständnisses erarbeitet wurden. Die Skala von Rich und Kollegen aus dem Jahr 2010 wurde im US-amerikanischen Raum entwickelt und misst die physischen, emotionalen und kognitiven Facetten von Engagement. Die Skala von Soane und Kollegen aus dem Jahr 2012 wurde in Großbritannien entwickelt und ergänzt die Rich-Skala um eine soziale Komponente, die sich auf die Verbundenheit des Individuums mit anderen bezieht. In den vergangenen Jahren haben immer mehr Organisationen die Bedeutung und Vorteile effektiver Teamarbeit erkannt und Aufgaben so strukturiert, dass Mitarbeiter Arbeitsschritte in Gruppen erledigen und gemeinsam Lösungen erarbeiten. Somit stellt für einen Großteil der Mitarbeiter die Arbeitsgruppe oder das Team den zentralen Bezugspunkt in ihrem Arbeitsalltag dar.

Die Bedeutung sozialer Interaktionen wird im Kahn'schen Begriffsverständnis wiederholt betont. Demnach ist die Verbundenheit mit anderen Individuen eine Grundvoraussetzung dafür, dass Mitarbeiter, insbesondere in Teamstrukturen, ihre vollständige Persönlichkeit in die Arbeit einbringen und bei ihrer Arbeit engagiert sind. Die soziale Komponente der Soane-Skala berücksichtigt dieses geänderte Arbeitsumfeld und erfasst, inwieweit Individuen die gleichen Werte, Einstellungen und Ziele bei der Arbeit verfolgen wie ihre Kollegen.

### Einmalige Befragung greift zu kurz

Unabhängig von der Wahl des Messinstruments sollten Organisationen bei der Durchführung von Engagement-Befragungen drei Punkte berücksichtigen: So sollten Engagement-Befragungen wiederholt und mit dem gleichen Messinstrument durchgeführt werden. Entwicklungen des Engagement-Levels über einen längeren Zeitraum hinweg sind aussagekräftiger als das absolute Engagement-Level der Belegschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Des Weiteren ist beim Vergleich von Engagement-Daten über mehrere Organisationen hinweg Vorsicht geboten. Schließlich führen verschiedene Messinstrumente zu unterschiedlichen Ergebnissen. Vergleiche sind nur aussagekräftig, wenn die Benchmarking-Organisationen das gleiche Messinstrument verwenden. Hinzu kommt, dass wie bei allen Befragungen, die Mitarbeiter die Ergebnisse der Befragung erfahren sollten. Dabei gilt es auch aufzuzeigen, welche Verbesserungsmaßnahmen geplant sind. Mit einer erneuten Befragung zu einem späteren Zeitpunkt lässt sich dann überprüfen, ob die Maßnahmen umgesetzt wurden und ihre geplante Wirkung entfalten konnten.

### Noch gibt es offene Fragen

Die Engagement-Forschung befindet sich noch in ihren Anfängen. Auch wenn erste wissenschaftliche Studien

die positiven Auswirkungen einer engagierten Belegschaft sowie die zentralen Einflussfaktoren auf Mitarbeiter-Engagement aufgezeigt haben, gibt es noch zahlreiche offene Fragen, mit denen sich die Wissenschaft derzeit beschäftigt. So ist es beispielsweise interessant zu wissen, ob Engagement-Levels im Tages- oder Wochenablauf stabil bleiben, oder ob es bei einzelnen Mitarbeitern je nach konkreter Tätigkeit variiert.

Weiter stellt sich die Frage, ob es einen Punkt gibt, an dem Mitarbeiter zu engagiert sind und welche Konsequenzen sich aus dieser Überschreitung ergeben. Zudem beschäftigt sich die Forschung mit der Frage, ob Faktoren außerhalb des Unternehmens das Engagement-Level der Belegschaft beeinflussen. So wäre es beispielsweise denkbar, dass eine hohe Belastung im familiären Umfeld das Engagement von Mitarbeitern negativ beeinflusst, da diese nicht mehr genügend personelle Ressourcen haben, um sich in ihrer Arbeit zu engagieren.

### Konzept mit großer Wirkung

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Engagement ein einzigartiges und zukunftsfähiges Konzept ist, das sich von anderen Konstrukten der Arbeitspsychologie deutlich unterscheidet. Wenn Forschung und Unternehmenspraxis künftig eng zusammenarbeiten, wird das Konzept seine volle Wirkung entfalten. Dann kann das Konzept einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren und damit ihre Ziele erreichen. ■



**DR. KERSTIN ALFES** ist Assistenzprofessorin an der Universität Tilburg. Vorher war sie an der Kingston University London tätig.



**SANDRA KOHLER** ist Dozentin für HRM an der Berner Fachhochschule und Beraterin bei Kohler & Partner, Bern.

14. Handelsblatt Jahrestagung, 11. bis 13. März 2013, Hotel InterContinental, Berlin

# Betriebliche Altersversorgung 2013.

Der jährliche bAV-Treffpunkt!

Diskutieren Sie mit diesen und weiteren Meinungsführern:



Dr. Annette Niederfranke,  
Staatssekretärin, Bundes-  
ministerium für Arbeit und  
Soziales



Andrea Nahles,  
Generalsekretärin, SPD



Heribert Karch,  
Vorsitzender des Vorstandes,  
aba; Geschäftsführer,  
MetallRente



Annelie Buntenbach,  
Mitglied des Geschäfts-  
führenden Bundesvor-  
standes, DGB



Alexander Gunkel,  
Mitglied der Hauptgeschäfts-  
führung, BDA Bundesver-  
einigung der Deutschen  
Arbeitgeberverbände e.V.



Gabriel Bernardino,  
Chair, EIOPA

Mehr als 40 Referenten informieren Sie über die folgenden Themen:

- ▶ Entwicklung neuer Aufsichtsregeln in Europa, Ergebnisse der QIS-Studie
- ▶ Aktuelles aus Gesetzgebung, Rechtsprechung und Verwaltung
- ▶ Kapitalanlagenmanagement für institutionelle Anleger der 2. Säule
- ▶ Herausforderungen für Versicherer im Geschäftsfeld bAV
- ▶ Risikogerechte, effiziente und zeitgerechte Gestaltung von Versorgungszusagen
- ▶ Flexible Übergänge in den Ruhestand unter Berücksichtigung der bAV

Mit 14 Berichten aus den folgenden Unternehmen:

Bosch-Gruppe, BASF, Deutsche Bahn, Deutsche Post, Evonik Services, Henkel, IBM, MAN, Metro, Nokia Siemens Networks, STAHL CraneSystems, W.L.Gore&Ass., Volkswagen, Wurst Stahlbau



Weitere Informationen im Internet:  
[www.handelsblatt-bav.de](http://www.handelsblatt-bav.de)



Astrid Mestrovic, Info-Telefon: 0211.96 86 - 3170

Handelsblatt  
Substanz entscheidet.

Konzeption und Organisation:

**EUROFORUM**  
Quality in Business Information

Mit freundlicher Unterstützung von:

