

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

Atypische Beschäftigungsverhältnisse – Die Kombination führt zum Erfolg

Teilzeit, Befristung, Freelancer und Co. – Eine systemische Betrachtung s. 9

ALEWELL/HAUFF

Kann Teilzeit wirklich ein sinnvolles Modell für die Zukunft sein? s. 22

NEEB/WEHNER

State of the Art: Den Personalabbau effektiv gestalten s. 46

HEINZ/WECKMÜLLER

Unternehmensberater oder Interim Manager? Die Transaktionskosten entscheiden s. 28

THOST/ISIDOR

Gesundheitsfalle Überidentifikation: „Gut gemeint bedeutet nicht gut gemacht“ s. 34

VAN DICK/GROSS

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 50

CONRADS/KREBS/LEHMANN-WILLENBROCK/RILKE



Betriebliche Altersversorgung mit der Generali

Das machen wir für Sie.



GENERALI
Versicherungen

Schutz unter den Flügeln des Löwen



Exzellenter Service. Ausgezeichnete Versorgungslösungen.

Nutzen Sie die Vorteile von individuellen Lösungskonzepten über alle Bereiche der betrieblichen Altersversorgung, besonders in der kollektiven Versorgung.

Sammeln Sie Pluspunkte. Für Sie. Für Ihre Mitarbeiter.

Sprechen Sie persönlich mit unseren erfahrenen Spezialisten.

Generali Lebensversicherung AG
KompetenzCenter bAV
60318 Frankfurt am Main

info@generali-bav.de
www.generali.de
www.generali-bav.de

Ein Unternehmen der Generali Deutschland

Liebe Leserinnen und Leser,



*Rüdiger Kabst
Herausgeber
PERSONALquarterly*



*Rodrigo Isidor
Universität Paderborn*

Fach- und Führungskräftemangel, demografische Entwicklung, veränderte Wünsche und Vorstellung der Generation Y: Dies sind nur einige Beispiele von vielen Herausforderungen, mit denen Unternehmen heutzutage konfrontiert sind und die ein Abweichen von altbewährten Praktiken erfordern.

Während atypische Beschäftigungsverhältnisse früher lediglich zum Abdämpfen von Konjunkturschwankungen oder für die Wiedereingliederungen von Arbeitnehmerinnen nach der Elternzeit verwendet wurden, sind die Gründe für die Verwendung und die Ausgestaltung atypischer Beschäftigungsverhältnisse heute viel mannigfaltiger.

Im vorliegenden Heft bieten wir Ihnen einen Einblick in die verschiedenen atypischen Beschäftigungsverhältnisse, die Unternehmen heutzutage einsetzen. Dabei werden die unterschiedlichen Perspektiven der Arbeitnehmer und Arbeitgeber durchleuchtet sowie auf den starken Zuwachs von atypischen Beschäftigungsverhältnissen bei hoch qualifizierten Arbeitnehmern eingegangen.

Auch wenn unser Journal Ihnen nur einen kurzen Einblick in die Forschung zu atypischen Beschäftigungsverhältnissen bieten kann, bereichert er vielleicht Ihr Verständnis für die Möglichkeiten und Limitationen, die mit dem Einsatz von atypischen Verhältnissen verbunden sind.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine spannende und anregende Lektüre.

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Gießen
 Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig
 Prof. Dr. Dieter Wagner, Potsdam
 Prof. Dr. Dirk Sliwka, Köln

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim
 Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

FÖRDERKREIS

Prof. Dr. Bernd Siegemund, B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
 Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
 Michael Reinelt, Generali Versicherungen

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Renate Fischer/Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, Fax: 0761 89899-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com. **Redaktionsassistent:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, Fax: 0761 89899-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt**. Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Gruppe, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, RandoIf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Michael Kretschmer, Telefon: 0931 2791-562, E-Mail: Michael.Kretschmer@haufe-lexware.com, Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Gobel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement Personalmagazin (12 Ausgaben) plus PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 198 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: 04129-0001 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** katykin/shutterstock.com **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 The utilization of atypical employment – One size does not fit all
Interview mit Prof. Dr. Eleni Stavrou-Costea
- 9 Teilzeit, Befristung, Freelancer & Co. – Eine systemische Betrachtung
Prof. Dr. Dorothea Alewell und Dr. Sven Hauff
- 16 Freelancer in Unternehmen: Externes Wissen erfolgreich integrieren
Prof. Dr. Stephan Kaiser, Prof. Dr. Stefan Süß
- 22 Teilzeit – Ein sinnvolles Modell für die Zukunft?
Dr. Melanie Neeb, Dr. Marius Wehner
- 28 Unternehmensberater oder Interim Manager? Die Transaktionskosten entscheiden
Dr. Wolfgang Thost, Dr. Rodrigo Isidor

NEUE FORSCHUNG

- 34 Gesundheitsfalle Überidentifikation: „Gut gemeint bedeutet nicht gut gemacht“
Prof. Dr. Rolf van Dick, Dr. Michael Groß
- 39 Was sich Studenten unter einem idealen Führungsverhalten vorstellen
Tobias Frederik Harsch, Prof. Dr. Rainhart Lang, Prof. Dr. Thomas Steger

STATE OF THE ART

- 46 Personalabbau effektiv gestalten
Jun.-Prof. Dr. Matthias Heinz, Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Julian Conrads, Benjamin P. Krebs, Nale Lehmann-Willenbrock, Rainer Michael Rilke

SERVICE

- 54 News aus der Hochschulwelt
- 56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile: Ego ohne Erfolgsgarantie
- 58 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Carmen Binnewies, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

The utilization of atypical employment – One size does not fit all

Das Interview mit **Prof. Dr. Eleni Stavrou-Costea** führten **Prof. Dr. Rüdiger Kabst** und **Dr. Rodrigo Isidor** (Universität Paderborn)

PERSONALquarterly: *What is atypical employment from your point of view?*

Eleni Stavrou-Costea: Atypical or non-standard employment entails work that is not necessarily full-time or of unlimited duration. In addition it does not necessarily involve standard working hours or guarantees a regular income. Atypical work often involves organizational policies and practices that enable variations in the time and place of work or a divergence from traditional contracts, working days and hours.

Examples include flextime, telework, compressed work week, fixed-term contracts, shifts or overtime, temporary work and part-time options. It may also include self-employment, freelancing, piecework or unpaid work.

Even though these types of policies and practices have become an increasingly common way for firms, local and multinational, and other organizations to respond to the changing needs of both their markets and their workforce, they continue to be regarded as „atypical“.

PERSONALquarterly: *What are the main advantages of atypical employment?*

Stavrou-Costea: Many forms of atypical work have the potential to contribute towards organizational competitiveness and employee wellbeing. However, as in every practice related to human resource management, one size does not fit all.

First one has to take into account the larger institutional context in which a form of atypical work is to be applied. This includes economic conditions, national laws, labor unions, employers' associations and culture.

Second, one must examine the internal organizational structures and culture. Is the organization for profit? Who is the customer? What HRM systems are in place?

Third, one must study the possible advantages of atypical employment from different points of view. For example, from an employer's point of view, different forms of atypical work can help with adjusting activity and work hours to seasonal effects on demand; coping with fluctuations in the economy or in the business cycle; handling a work environment which changes continually as a result of intense competitive forces and volatility; and adapting to rapid technological changes and more

complex tasks. Employers also realize that offering some of these non-standard employment patterns can be critical when it comes to holding on to a key manager or an employee with special knowledge and provide reasons for employees to stay with their current employer rather than move to a competitor. For employees, whether they have dependents or not, some forms of atypical work can help support their efforts to reduce work-family conflict, achieve better work-life balance and generally have a better control over their quality of life.

Employee and employer needs change over time. If at any given point in time atypical work is tailored to match the needs of both the organization and its employees, it can help strengthen organizational effectiveness and improve employee quality of life, with its effects spilling over to the external societal context. However, the state and its institutions also have a role to play in how and what forms of atypical work are adopted. Among countries that support atypical work while protecting employee rights either through regulation, policy or their industrial relations institutions, the positive effects of an enriched society are more likely to occur.

PERSONALquarterly: *Does the employer have a responsibility towards its employees to offer atypical work meeting their needs?*

Stavrou-Costea: The extent to which organizations have a share of responsibility for addressing employee needs in relation to atypical work is an ongoing debate. Employee perceptions vary, with some feeling legitimately entitled to organizational support and others disagreeing with this view. Managers too have their own varying perceptions in regard to their obligations towards employees. One group does not consider it their obligation while another views employees as important stakeholders so views satisfying their needs as central to achieving competitive advantage. Yet a third group empathizes with employee needs, embedding it as a basic component of the organizational culture. These differences in perceptions are also context specific. For example, in Nordic countries organizational support is normally expected and provided, while in Ireland, Portugal and the UK less support is expected and in the United States employee needs are treated as an individual not an organizational responsibility.

PERSONALquarterly: *What might be the downsides of extensive usage of atypical employment?*

Stavrou-Costea: The downsides are more likely to occur in countries that do not have mechanisms in place to protect employee well-being. The downsides most often involve abuse and exploitation from employers in the form of longer or shorter working hours than desired by employees, lower pay and insurance entitlements, dead-end jobs instead of stepping stones to „standard” work or fewer career opportunities and lower participation in training. Usually, the types of employees targeted in such cases are the most vulnerable in a society such as youth, minorities, migrants, the unskilled, older workers and women. I should add that the downsides are usually exacerbated during times of socioeconomic crises like the present, often putting employees under atypical work in a very precarious position affecting their socioeconomic well-being as well as health. And as we all know, the well-being of employees has domino effects to both employers and society at large.

Of course even when national level mechanisms are in place to protect employee rights and employers offer atypical work that suits employee needs, problems can arise from the lack of control over the way and time the work is done.

Therefore, it is important to have in place also organizational mechanisms to monitor employee performance. One such mechanism is management by objectives so that face time (or lack of it) or working time flexibility will not curtail the effective management of employee performance.

PERSONALquarterly: *Is atypical employment a good possibility for unemployment workers to re-entry the job market?*

Stavrou-Costea: Yes, some forms of atypical employment, such as part-time or fixed-term contracts for example, can be a good first step for the unemployed to slowly move into stable work and to protect them from falling into precariousness by placing them on the same footing as standard workers. In addition, atypical work may provide new entrants to the labor market with valuable skills and training, improving their employability in the future.

In fact, atypical employment has been promoted the past few years in the European Union through labor law reforms in res-



PROF. DR. ELENI STAVROU-COSTEA

University of Cyprus

E-Mail: eleni@ucy.ac.cy

Prof. Dr. Eleni Stavrou-Costea is Associate Professor of Management at the University of Cyprus. She has received her Ph.D. at the George Washington University, USA where she was Co-founder and Director of Programs and Operations of the Center for Family Enterprise. She has published widely including articles in various academic journals, like Journal of Organizational Behavior, Journal of Business Ethics, International Journal of Human Resource Management, British Journal of Management, Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Small Business Management, and International Small Business Journal. Her research interests include: work-life issues; strategic and comparative human resource management and intergenerational transitions in family firms. Largely as a result of her initiative, the University of Cyprus is one of the few in Southern Europe and the Middle East to promote and publish research in the emerging field of family enterprise. Finally, she is involved in helping businesses with various human resource management issues, especially intergenerational transitions in family firms.

„Some forms of atypical work may be more appropriate in certain organizational and societal contexts and some forms of atypical work in other contexts.“ Prof. Dr. Eleni Stavrou-Costea

ponse to the economic crisis in an effort to introduce greater flexibility into the labor markets and in turn reduce unemployment. And to mitigate the possible adverse effects mentioned before, the European Commission introduced and promotes the concept of „flexicurity“ among member states, aimed at safeguarding a complementary relationship between flexibility and security. However, studies show that this concept may not be applied very effectively at the moment as employees under atypical work in many EU states seem to be at a higher risk of precarious working and living conditions than employees under „standard“ work.

PERSONALquarterly: *Do you think that the usage of atypical employment will increase in the next years?*

Stavrou-Costea: I believe that atypical employment is here to stay and it will grow in usage. These forms of employment have become increasingly popular in light of significant changes in the international economic, legal and socio-cultural environment over the past two decades. For them to be effective though, they need to be aligned with the institutional environment (i.e. national laws, labor policy, union power, culture) in which they are applied so that the expectations and needs of both employees and employers are met.

I have to repeat the premise that if the well-being of both parties is ensured then societies and economies will benefit as a result.

I agree with a fellow scholar, Peter Auer, who said that as we move away from protecting jobs it becomes important to ensure the protection of people; and as we move away from job security it becomes important to provide labor market security.

PERSONALquarterly: *In general, how can practitioners benefit from research on atypical employment? Which advice would you give practitioners to profit from research on atypical employment?*

Stavrou-Costea: The purpose of any research endeavor is to provide reliable and valid information on the topic under investigation.

In a similar fashion, research on atypical work examines the validity in a variety of assumptions, popular perceptions or opinions about the value and implications of different forms of

atypical work. To this respect, being informed about the results of such research, practitioners can reach informed decisions on what forms of atypical work to apply that will benefit their specific circumstances and which forms to avoid because they will not be of value or even be disadvantageous to their situation. By reading relevant research, even though not necessarily one that is directly relevant to them, practitioners also acquire a more holistic picture of what atypical work entails, who benefits from which forms and who doesn't and under which internal and external to the organization institutional conditions. This way they can contribute towards forming more prosperous, just and inclusive societies for all stakeholders involved.

If I had to stress the importance of one aspect in which new research related to atypical work can be very beneficial, that would be „context“!

Recent studies on atypical work have started to examine the role of organizational and the larger societal context in which such work is to be applied. Doing so helps both researchers and practitioners understand the idiosyncratic nuances of applying different working patterns across Europe and beyond.

Such information is particularly useful for multinational firms and organizations as they evaluate their decision to adjust to local practice or to use more „universal“ approaches on atypical work.

One can no longer automatically assume that certain forms of atypical work, if standardized across organizational systems or geographic territories, would be equally plausible and effective.

Some forms of atypical work may be more appropriate in certain organizational and societal contexts and some forms of atypical work in other contexts.

Finally, a comparison of atypical work, its use and its value across contexts will help to attune values from one perspective against those in another and possibly settle to a viable result, especially within larger structures encompassing diverse societies like the European Union.

Teilzeit, Befristung, Freelancer & Co. – Eine systemische Betrachtung

Von Prof. Dr. Dorothea Alewell und Dr. Sven Hauff (Universität Hamburg)

Zu den sogenannten atypischen Beschäftigungsformen werden in der Regel Teilzeitbeschäftigung, geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung sowie Zeitarbeitsverhältnisse gezählt. Zudem finden auch Freelancer, als atypische Beschäftigungsform im Bereich der Hochqualifizierten, in letzter Zeit zunehmend Beachtung.

In der Literatur erfolgt die Auseinandersetzung mit diesen jeweiligen Formen meist separat, d. h. es werden lediglich Determinanten der Verwendung oder Effekte der einzelnen Beschäftigungsformen isoliert voneinander diskutiert.

Jedoch bieten alle atypischen Formen der Beschäftigung den Unternehmen mehr Flexibilität im Personaleinsatz als das klassische Normalarbeitsverhältnis. Es erscheint daher plausibel, dass einzelne Unternehmen im Rahmen von Flexibilitätsstrategien verschiedene atypische Beschäftigungsformen gezielt gleichzeitig und ergänzend einsetzen, um zu einer zu ihren Bedarfen passenden Flexibilitätsmischung zu kommen. Dieser Beitrag beschäftigt sich daher mit der Frage, inwieweit verschiedene Formen von atypischer Beschäftigung gemeinsam verwendet werden und ob hinter diesen Nutzungsmustern bestimmte Flexibilitätsstrategien bzw. Typologien erkennbar werden. Darüber hinaus wird beleuchtet, welche Charakteristika der Unternehmen mit unterschiedlichen Flexibilitätsstrategien einhergehen und welche Wirkungen bzw. Effekte damit verbunden sind.

Flexibilitätswirkungen atypischer Beschäftigungsformen

Atypische Formen der Beschäftigung finden aufgrund veränderter organisations- und personalstrategischer Orientierungen der Unternehmen zunehmend Verwendung (Schweiger, 2009). Hintergrund dieser Entwicklung sind die zunehmenden Flexibilisierungsanforderungen, die nicht nur Organisationsstrukturen und -prozesse beeinflussen, sondern auch die Arbeitsverhältnisse und ihre Regulierung. Aus Arbeitgebersicht sprechen dabei verschiedene Gründe für den Einsatz der jeweiligen Formen atypischer Beschäftigung (vgl. z. B. Alewell/Friedrich, 2005; Alewell/Hauff, 2011; Bouncken et al., 2013).

Teilzeitarbeitsverhältnisse: Sie können für den Arbeitgeber vorteilhaft sein, weil durch die Kombination von Teilzeitstellen

mit unterschiedlichen Arbeitsvolumina unterschiedliche Gesamtbedarfe an Arbeitszeitvolumina passgenauer abgedeckt werden können als bei ausschließlicher Verwendung von Vollzeitstellen. Über das Angebot von Teilzeitstellen können darüber hinaus, bei entsprechenden Präferenzen auf der Mitarbeiterseite, ggf. auch bestimmte Mitarbeitergruppen besser an das Unternehmen gebunden oder für das Unternehmen gewonnen werden, z. B. Arbeitnehmer mit Familienaufgaben oder speziellen Präferenzen hinsichtlich ihrer Work-Life-Balance.

Durch die geschickte Gestaltung von Teilzeitmodellen kann es gelingen, die Produktivität zu steigern und die Fehlzeiten zu senken (vgl. Brown et.al., 1996). Bei vorübergehenden Personalüberhängen kann durch die temporäre Verkürzung der Arbeitszeit auf Teilzeit möglicherweise Personalabbau verhindert werden.

Geringfügige Beschäftigung: Sie stellt unter Flexibilitäts Gesichtspunkten nur eine spezielle Form der Teilzeitarbeit dar, die weniger durch arbeitsrechtliche oder flexibilitätsbezogene als vielmehr durch sozialversicherungsrechtliche Besonderheiten gekennzeichnet ist.

Befristete Arbeitsverträge: Sie geben dem Arbeitgeber insbesondere Flexibilität hinsichtlich des Umfangs der Personalausstattung zu den Zeitpunkten, an denen die Fristen auslaufen.

Da bei wirksamer Befristung das Ende des Arbeitsvertrags durch das Auslaufen der Frist, nicht aber durch eine Kündigung durch den Arbeitgeber erreicht wird, fallen diese Arbeitsverhältnisse nicht unter das Kündigungsschutzgesetz. Sie können ohne weitere Begründung beendet werden; eine langfristige Bindung an die Arbeitnehmer muss daher – jedenfalls aus rechtlichen Gründen – nicht erfolgen. Damit wird zugleich auch eine längerfristige Erprobung von Arbeitnehmern auch über die Sechsmonatsfrist des Kündigungsschutzgesetzes hinaus möglich.

Befristet beschäftigte Arbeitnehmer sind häufig hoch motiviert und leistungsbereit, weil sie auf eine unbefristete Anschlussbeschäftigung hoffen. Jedoch werden befristet Beschäftigte sich schon während der Tätigkeit für ein Unternehmen nach Stellen bei anderen Unternehmen umschaun, um die Anschlussbeschäftigung abzusichern. Dies kann positive Commitment- und Produktivitätseffekte wieder vermindern.

ABSTRACT

Forschungsfrage: In diesem Beitrag wird empirisch untersucht, welche Formen atypischer Beschäftigung von Unternehmen in Kombination miteinander eingesetzt werden und welche eher nicht.

Methodik: Hierzu werden die Daten des European Company Surveys anhand einer latenten Klassenanalyse ausgewertet.

Praktische Implikationen: In den empirisch aufgefundenen Clustern werden unterschiedliche Flexibilitätsstrategien von Unternehmen sichtbar, deren Wahl auf bestimmte Merkmale der Unternehmen zurückgeführt werden kann. Der Einsatz mehrerer Instrumente mit gleicher Zielrichtung könnte wirksamer sein als der Einsatz einzelner Instrumente, weil Defizite und Unvollkommenheiten einzelner Instrumente aufgefangen werden.

Zeitarbeit oder Arbeitnehmerüberlassung: Sie ist durch ein spezielles Dreiecksverhältnis zwischen dem Verleiher bzw. Zeitarbeitsunternehmen, dem Entleiher und dem Zeitarbeiter gekennzeichnet.

Da der Verleiher die Arbeitgeberfunktionen für die Leiharbeiternehmer nach dem Arbeits- und Sozialrecht übernimmt, kann der Entleiher sehr flexibel die Bereitstellung von Personal für kürzere oder längere Zeiträume als Dienstleistung einkaufen, ohne sich in irgendeiner Form zu binden. Zudem kann das eigene Qualifikationsportfolio kurzfristig und gezielt ergänzt werden, ohne dass das Unternehmen selbst Personal rekrutieren muss.

Kosten für die Rekrutierung und Beschäftigung von Personal entstehen hier nicht in Form von Fixkosten, sondern als variable Kosten, die auf die Einsatztage bezogen sind, sodass auch auf der Kostenebene Flexibilität entsteht. Ob die Kosten des Einsatzes pro Zeiteinheit in der Zeitarbeit höher sind als bei der Beschäftigung eigenen Personals, hängt auch von der Einsatzdauer und der Frage ab, ob und unter welchen Tarifverträgen das eigene Personal und das Zeitarbeitspersonal jeweils arbeiten.

Kurzfristige Zeitarbeit lässt sich in der Regel insbesondere für Tätigkeiten anwenden, die mit sehr kurzen Einarbeitungszeiten und ohne die Kenntnis sensibler Daten durchgeführt werden können.

Freelancer: Eine ähnliche Struktur gilt für Freelancer, nur dass hier in der Regel kein Unternehmen als Vermittler und Arbeitgeber zwischen den Einsatzbetrieb und die arbeitende Person geschaltet ist, sondern der Freelancer als Selbstständiger seine Dienste direkt anbietet (für einen Überblick über das Feld siehe Kaiser et al., 2012). Daher werden auch die Honorare in aller Regel unabhängig von Tarifverträgen ausgehandelt.

Freelancer sind im Vergleich zu Zeitarbeitnehmern häufig höher qualifiziert und bieten ihre Dienstleistungen im Bereich höher qualifizierter Tätigkeiten an.

Für alle diese Formen atypischer Beschäftigung gilt, dass sie mit einer gewissen Segmentierung des Personals eines Unternehmens in Abgrenzung von der Stammelegschaft

bzw. den im Normalarbeitsverhältnis Beschäftigten einhergehen können.

Daher ist stets zu fragen, inwieweit Spannungen zwischen den verschiedenen Gruppen von Beschäftigten entstehen können und wie die Präferenzen der atypisch Beschäftigten in Bezug auf diese Beschäftigungsform aussehen. Hinsichtlich der atypischen Beschäftigung von „Externen“ stellt sich zudem auch stets die Frage, ob und inwieweit sie über spezifisches Wissen verfügen und wie hoch das Commitment gegenüber dem jeweiligen Betrieb ist.

Eine systemische Perspektive

Im Bereich des strategischen Personalmanagements werden schon seit längerem sogenannte HRM-Systeme bzw. Beschäftigungssysteme diskutiert (Alewell/Hansen, 2012; Lepak et al., 2006). Beschäftigungssysteme beschreiben spezifische Bündel, Konfigurationen bzw. Systeme von Personalpraktiken, welche die Sicherung der Unternehmensziele gewährleisten sollen.

Die grundlegende Idee hierbei ist, dass die Effektivität jeder einzelnen Personalpraktik (z. B. Teamtraining) von anderen, gleichzeitig eingesetzten Personalmaßnahmen (wie z. B. Teamentlohnung) beeinflusst wird. Die kombinierte Verwendung von verschiedenen Personalpraktiken kann somit positive synergetische Effekte erzeugen. Jedoch können Personalpraktiken auch im Widerspruch zueinander stehen und sich negativ beeinflussen.

Sind die Personalpraktiken aufeinander und auf die Unternehmensstrategie abgestimmt und bilden ein kohärentes System, entsteht ein höherer positiver Einfluss auf die Unternehmensperformance als bei der unkoordinierten Verwendung von Einzelpraktiken (Delery, 1998).

Diese Idee betrieblicher Beschäftigungssysteme lässt sich auch auf die Nutzung verschiedener atypischer Formen der Beschäftigung übertragen: Jede dieser Formen stellt ein bestimmtes Instrument der Personalarbeit dar, das nicht isoliert, sondern in Wechselwirkung mit anderen Formen bzw. anderen Personalpraktiken von den Arbeitgebern eingesetzt wird, um

die Flexibilität personeller Ressourcen zu gestalten. Wir interpretieren die gezielte Kombination der Instrumente als Wahl bzw. Implementierung einer Flexibilitätsstrategie durch die Arbeitgeber.

Welche Formen atypischer Beschäftigung in Kombination miteinander bzw. welche Flexibilitätsstrategien von deutschen Unternehmen verwendet werden und welche Determinanten der Verwendung und Effekte dabei beobachtet werden können, wird im Folgenden empirisch analysiert.

Zugrunde liegende Daten und Methode

Für die folgenden Auswertungen wird auf die Daten des European Company Survey (ECS) zurückgegriffen. Diese stammen aus einer im Jahr 2009 durchgeführten repräsentativen Befragung, an der 1.500 deutsche Betriebe teilgenommen haben. Ziel der Befragung war die Abbildung, Bewertung und Quantifizierung von Informationen zu Unternehmenspolitiken und -praktiken sowie die Analyse von Zusammenhängen zwischen Unternehmenspraktiken und deren Auswirkungen. Die Daten liefern Informationen zu Teilzeitbeschäftigung, befristeter Beschäftigung, Zeitarbeit und dem Einsatz von Freelancern. Nicht enthalten sind Informationen zu geringfügiger Beschäftigung, sodass hierzu keine Aussagen getroffen werden können.

Die Identifikation verschiedener Flexibilitätsstrategien erfolgt mithilfe einer latenten Klassenanalyse (Collins/Lanza, 2010). Ziel der latenten Klassenanalyse ist es, unbeobachtete Subgruppen zu identifizieren. Dabei wird angenommen, dass das Antwortverhalten in Bezug auf bestimmte Variablen durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe bzw. latenten Klasse erklärt werden kann.

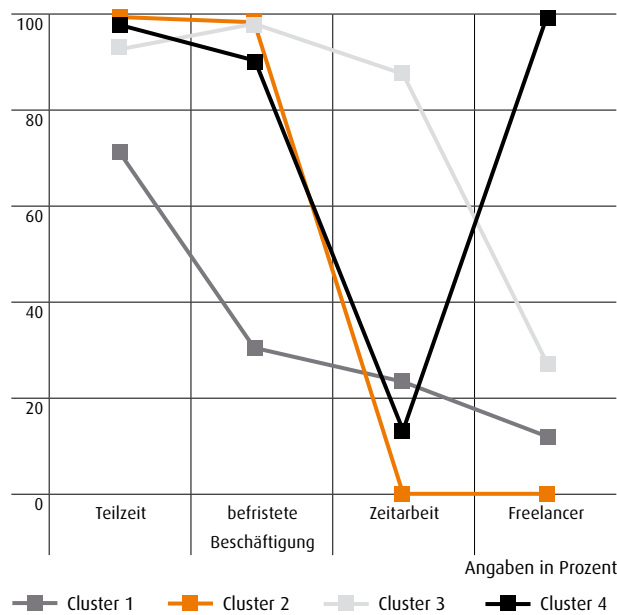
Vorstellung der Ergebnisse

Die verschiedenen Formen atypischer Beschäftigung werden in unterschiedlichem Umfang genutzt. In der überwiegenden Mehrheit der Betriebe (87 %) findet Teilzeitarbeit Anwendung und in knapp drei Viertel der Betriebe (72 %) werden befristete Verträge abgeschlossen. Deutlich weniger Betriebe setzen dagegen externes Personal ein: 36 % der Betriebe arbeiten mit Leiharbeitnehmern und 22 % mit Freelancern.¹ Die Betriebe unterscheiden sich hinsichtlich der Intensität der Nutzung, wobei die Mehrheit der Betriebe atypische Formen der Beschäftigung nur in geringem Umfang einsetzt. In 60 % der Betriebe umfasst der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl weniger als 20 %. Bei 86 % der Betriebe liegt der Anteil befristeter Beschäftigter an der Gesamtbeschäftigtenzahl bei unter 20 %. Auch Zeitarbeitnehmer werden meist eher in geringer Intensität genutzt: 90 % der Betriebe setzen entweder keine oder höchstens bis zu vier Zeitarbeitnehmer ein.

In Bezug auf die Teilzeitbeschäftigung unterscheiden sich die Betriebe darüber hinaus auch hinsichtlich der konkreten Organisationsform bzw. den Teilzeitmodellen, wobei zum Teil mehrere Modelle gleichzeitig zum Einsatz kommen.

Am häufigsten wird die tägliche Arbeitszeit reduziert (84 % der Betriebe). In 57 % der Betriebe gibt es auch Teilzeitmodelle mit anderen festen Zyklen, etwa dergestalt, dass Mitarbeiter einzelne Tage voll arbeiten und dafür den Rest der Woche frei haben. Knapp 50 % der Betriebe arbeiten mit einem Work-on-Demand-System, bei dem auf Teilzeitbasis beschäftigte Arbeitnehmer jeweils entsprechend des tatsächlichen Arbeitsanfalls beschäftigt werden. In 47 % der Betriebe mit Teilzeitbeschäftigung arbeiten die Teilzeitbeschäftigten in der Regel weniger als 15 Stunden die Woche. In 35 % der Betriebe mit Teilzeitbeschäftigung arbeiten auch hoch qualifizierte Beschäftigte mit Führungsverantwortung in Teilzeit. Allerdings sind dies in den meisten Betrieben nur Ausnahmefälle.

Abb. 1: Flexibilitätsstrategien deutscher Betriebe



Anmerkung: Die Prozentzahlen spiegeln die durchschnittliche Nutzung der jeweiligen Formen atypischer Beschäftigung innerhalb der jeweiligen Cluster wider.

Quelle: ECS 2009, eigene Berechnungen

Strategien des flexiblen Einsatzes der Instrumente

Mithilfe einer latenten Klassenanalyse lassen sich vier Cluster von Betrieben bzw. vier Flexibilitätsstrategien identifizieren (siehe Abb. 1). In diesen kommt zum Ausdruck, welche Instrumente atypischer Beschäftigung die Betriebe jeweils in Kombination miteinander einsetzen. Über die Intensität der Nutzung in den einzelnen Betrieben wird dagegen nichts ausgesagt.

In Cluster 1 („kaum atypische Beschäftigung“) finden sich Betriebe, die relativ wenig atypische Formen der Beschäftigung einsetzen. Zwar wird mit hoher Wahrscheinlichkeit Teilzeitarbeit genutzt, aber nur mit deutlich geringerer Wahrscheinlichkeit eine der anderen Formen.

In Cluster 2 („interne Flexibilität“) finden sich Betriebe, die ausschließlich auf interne Formen atypischer Beschäftigung, also Teilzeitarbeit und befristete Beschäftigung, zurückgreifen, dagegen Zeitarbeit und Freelancer nur mit deutlich geringerer Wahrscheinlichkeit nutzen.

In Cluster 3 („interne Flexibilität und Zeitarbeit“) und 4 („interne Flexibilität und Freelancer“) werden zusätzlich zu den internen Formen atypischer Beschäftigung auch externe Formen eingesetzt. Cluster 3 und 4 unterscheiden sich dabei dadurch, dass in Cluster 3 auf Zeitarbeit gesetzt wird, aber kaum auf Freelancer.

In Cluster 4 werden dagegen eher Freelancer eingesetzt und kaum Zeitarbeitnehmer.

Abb. 2: Determinanten verschiedener Flexibilitätsstrategien

	Cluster 1 Kaum atypische Beschäftigung	Cluster 2 Interne Flexibilität	Cluster 3 Interne Flexibilität und Zeitarbeit	Cluster 4 Interne Flexibilität und Freelancer	Gesamt
Größe					
10 bis 19	78,3 %	16,7 %	0,0 %	5,0 %	100,0 %
20 bis 49	59,8 %	22,8 %	8,4 %	9,0 %	100,0 %
50 bis 249	11,8 %	32,6 %	44,9 %	10,7 %	100,0 %
250 bis 499	0,5 %	24,6 %	66,3 %	8,5 %	100,0 %
500 +	0,0 %	23,1 %	62,1 %	14,8 %	100,0 %
Branche					
Dienstleistung	29,1 %	40,4 %	15,3 %	15,3 %	100,0 %
Produktion	47,9 %	0,0 %	52,1 %	0,0 %	100,0 %
Betriebsrat					
Nein	59,4 %	18,6 %	13,7 %	8,3 %	100,0 %
Ja	11,0 %	30,2 %	48,8 %	10,0 %	100,0 %
Anteil Hochqualifizierte (Mittelwert)	16,3 %	17,0 %	16,0 %	39,6 %	18,4 %
Auftragsschwankungen					
innerhalb eines Tages	41,1 %	28,9 %	21,9 %	8,1 %	100,0 %
von Tag zu Tag	38,7 %	25,7 %	26,7 %	8,9 %	100,0 %
innerhalb eines Jahres	37,9 %	23,2 %	28,3 %	10,6 %	100,0 %
Verteilung der Cluster	36,7 %	24,1 %	30,2 %	9,1 %	100,0 %

Anmerkung: Anteile der Betriebe, die dem jeweiligen Cluster zugeordnet wurden; Lesebeispiel: 29,1% der Betriebe aus dem Dienstleistungsbereich fallen in Cluster 1, in dem kaum atypische Beschäftigung eingesetzt wird, 40,4 % dieser Betriebe in Cluster 2.

Somit finden sich typische Muster des Einsatzes von atypischer Beschäftigung in den Betrieben.

Im nächsten Abschnitt wollen wir untersuchen, mit welchen Einflussgrößen die Wahl der Flexibilitätsstrategien zusammenhängt.

Warum welche Beschäftigungsform gewählt wird

Insgesamt ist zunächst festzustellen, dass Cluster 4 mit nur knapp 10 % der Betriebe am schwächsten besetzt ist. Zahlenmäßig am stärksten besetzt ist Cluster 1 mit knapp 37 % der Betriebe, während die Cluster 2 und 3 mit knapp einem Viertel bzw. 30 % der Betriebe im Mittelfeld liegen.

Wie eine einfache Betrachtung der prozentualen Verteilung der Betriebe mit bestimmten Merkmalen auf die vier Cluster zeigt, werden die jeweiligen Flexibilitätsstrategien in Abhängigkeit von bestimmten Unternehmenscharakteristika in unterschiedlichem Umfang gewählt (siehe Abb. 2).

Cluster 1: Kleine Betriebe und Betriebe ohne Betriebsrat greifen insgesamt weniger auf atypische Formen der Beschäftigung zurück und finden sich daher besonders häufig in Cluster 1. Zudem sind es insbesondere auch Betriebe im produzierenden Gewerbe, die vergleichsweise wenig atypische Beschäftigungsformen einsetzen.

Eine Erklärung für diesen Befund könnte darin liegen, dass kleine Betriebe einerseits häufiger als große Betriebe keinen Betriebsrat haben und zugleich häufig eine vergleichsweise weniger stark ausgebaute und professionalisierte Personalarbeit aufweisen, die auch mit einer geringeren Nutzung von unterschiedlichen Instrumenten der Personalarbeit einhergeht.

Darüber hinaus sind es oft auch Betriebe mit Auftragschwankungen innerhalb des Tages, der Woche oder des Jahres, die relativ selten auf atypische Beschäftigung zurückgreifen.

Dieses Ergebnis klingt zunächst überraschend, lässt sich jedoch über die hier erfassten Formen der atypischen Beschäftigung erklären: Bei regelmäßig auftretenden Auftragschwankungen liegt es nahe, dass die Betriebe Bedarfsschwankungen mit Jahresarbeitszeitkonten oder anderen Formen sehr flexibler Arbeitszeiten auffangen, die hier nicht untersucht werden.

Cluster 2: In Cluster 2, in dem ausschließlich interne Formen der atypischen Beschäftigung Anwendung finden, finden sich häufig Betriebe aus dem Dienstleistungsbereich und Betriebe mit einem Betriebsrat.

Möglicherweise führt die im Dienstleistungsbereich typische enge Zusammenarbeit zwischen dem Personal des Dienstleisters und dem Kunden bei der Leistungserstellung dazu, dass die Betriebe nur unter höheren Kosten und mit höheren Risiken externes Personal einsetzen könnten und von daher eher durch internes Personal geprägte Flexibilitätsformen nutzen.

Cluster 3: In diesem Cluster sind häufig größere Betriebe, Betriebe mit einem Betriebsrat und Betriebe des produzie-

renden Gewerbes vertreten, wobei die Existenz eines Betriebsrats eng mit der Größe korreliert ist.

Analog zu Cluster 1 ist hier zu vermuten, dass größere Betriebe mit einem höheren Ausbaustand der Personalarbeit vermehrt verschiedene Instrumente der Personalarbeit nutzen. Im Unterschied zu Cluster 4 sind hier eher Betriebe mit vergleichsweise geringen Anteilen an hoch qualifizierten Arbeitnehmern vertreten, was auf einen entsprechenden Anteil von einfachen und mittelschwierigen Tätigkeiten schließen lässt, die mit der Nutzung von Zeitarbeit kompatibel sind.

Cluster 4: Hier finden sich häufig Betriebe mit einem hohen Anteil an hoch qualifizierten Mitarbeitern. Dies spricht dafür, dass es um Betriebe mit einem hohen Bedarf an hoch qualifizierten Arbeitskräften für anspruchsvolle Tätigkeiten geht, die ihr Qualifikationsportfolio durch hoch qualifizierte Freelancer gezielt ergänzen und flexibel halten, auf der anderen Seite aber auch genug internes hoch qualifiziertes Personal haben, um die Arbeit der Freelancer zu überwachen und zu steuern.

Kontext mit personalwirtschaftlichen Outcome-Größen

In Abbildung 3 stellen wir die Flexibilitätsstrategien der Betriebe in den Kontext verschiedener personalwirtschaftlicher und unternehmensrelevanter Outcome-Größen.

Mit dem geringen Einsatz von atypischer Beschäftigung (Cluster 1) gehen im Vergleich zu den anderen Flexibilitätsstrategien verringerte Probleme mit Absentismus einher.

Auch haben diese Betriebe geringe Probleme, Personal zu binden und zu halten. Zudem sind das allgemeine Arbeitsklima und die ökonomische Lage in diesen Betrieben besser, während die allgemeine Motivation sowie der Produktivitätszuwachs vergleichsweise schlechter als in anderen Betrieben sind.

Ob diese Merkmale eine Voraussetzung dafür sind, dass diese Flexibilitätsstrategie genutzt wird, etwa in dem Sinne, dass geringe personelle Flexibilität zum Ausgleich von Fehlzeiten benötigt wird und aufgrund der guten ökonomischen Lage auch kaum extern numerische Flexibilität benötigt wird, oder ob hiermit Effekte dieser Strategien angesprochen sind, z. B., dass die ausschließliche Nutzung internen Personals und unbefristeter Arbeitsverträge ein hohes Commitment der Mitarbeiter mit geringeren Fehlzeiten und langen Betriebszugehörigkeitsdauern bewirkt, lässt sich anhand dieser Auswertungen nicht entscheiden.

In Betrieben, die eher auf interne Formen atypischer Beschäftigung setzen (Cluster 2), zeigen sich kaum statistisch aussagekräftige Effekte. Sichtbar wird jedoch ein vergleichsweise geringerer Produktivitätszuwachs als in anderen Betrieben.

Der zusätzlich zu den internen Formen atypischer Beschäftigung erfolgende Einsatz von Zeitarbeitnehmern (Cluster 3) korreliert positiv mit erhöhten Absentismusproblemen, einem schlechteren Arbeitsklima und einer schlechteren ökonomischen Lage sowie höheren Produktivitätszuwachsen, wo-

Abb. 3: Zusammenhänge zwischen Clusterzugehörigkeit und typischen Outcome-Variablen

	Absentismus	Schwierigkeiten, Personal zu halten	Geringe Motivation	Allgemeines Arbeitsklima	Ökonomische Lage	Produktivität	Produktivitätszuwachs innerhalb der letzten 3 Jahre
Cluster 1 Kaum atypische Beschäftigung	-	-	-	+	+	n.s.	-
Cluster 2 Interne Flexibilität	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-
Cluster 3 Interne Flexibilität und Zeitarbeit	+	n.s.	n.s.	-	-	n.s.	+
Cluster 4 Interne Flexibilität und Freelancer	n.s.	+	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

Anmerkung: Dargestellt sind die Ergebnisse von Korrelationsanalysen; „+“ entspricht einem positiven Zusammenhang, „-“ entspricht einem negativen Zusammenhang und „n.s.“ bedeutet, dass kein signifikanter Zusammenhang besteht.

Quelle: ECS 2009, eigene Berechnungen

bei auch hier die Kausalitätsrichtung nicht unterschieden werden kann. Möglicherweise wird Zeitarbeit ergänzend zu den internen Formen eingesetzt, um Fehlzeiten auszugleichen, trotz schlechter Arbeitsbedingungen die Stellen besetzen zu können und aufgrund der schlechteren ökonomischen Lage Lohnkosten einzusparen.

Für Betriebe in Cluster 4 fällt auf, dass sie Schwierigkeiten haben, Personal zu binden, d. h. in den Betrieben, die Freelancer als zusätzliche externe Kräfte einsetzen, ist das Commitment der Mitarbeiter geringer. Ob der Einsatz von Freelancern erforderlich ist, weil die Bindung von hoch qualifiziertem Personal nicht gelingt, oder ob das Commitment aufgrund der Arbeit mit den externen Kräften nachlässt, kann hier nicht entschieden werden.

Kombination von Beschäftigungsformen gut überlegen

Diese Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz verschiedener Formen atypischer Beschäftigung mitunter negative Konsequenzen in sich trägt. Ein kombinierter Einsatz kann potenziell zu sich verstärkenden Effekten führen. Unternehmen sollten

daher die möglichen Konsequenzen stets im Blick haben und genau überlegen, welche Formen der atypischen Beschäftigung sie einsetzen wollen.

Kann auf den Einsatz von atypischen Beschäftigungsformen aus Flexibilitätsgründen nicht verzichtet werden, sollte stets versucht werden, negative Folgewirkungen proaktiv zu vermeiden. Hierzu gehört z. B., dass die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter beim Einsatz von Teilzeit möglichst berücksichtigt werden. Beim Einsatz von Fremdpersonal kommt es vor allem darauf an, auf deren Nutzen und Stellenwert hinzuweisen: Leiharbeiter sind primär dazu da, Auftragsspitzen abzudecken und stehen nicht zwangsläufig in Konkurrenz zu den Stammarbeitern. Gleiches gilt für Freelancer, deren spezifisches Know-how oft nur temporär benötigt wird.

Fazit

Dieser Beitrag hat gezeigt, dass atypische Beschäftigungsformen nicht in Isolation verwendet werden, vielmehr ergeben sich verschiedene Flexibilitätsstrategien: Einzelne Betriebe greifen kaum auf atypische Beschäftigungsformen zurück, an-

dere verwenden eher nur interne Formen und wieder andere greifen auf Zeitarbeitnehmer oder Freelancer als Ergänzung zu internen Formen atypischer Beschäftigung zurück.

Die jeweiligen Flexibilitätsstrategien sind je nach Unternehmenscharakteristika unterschiedlich verbreitet, es ergeben sich typische Muster der Nutzung dieser Instrumente, die sich auch plausibel interpretieren lassen. Zudem geht der Einsatz dieser Strategien jeweils mit einer unterschiedlichen Ausprägung verschiedener personalwirtschaftlicher und unternehmensrelevanter Outcome-Größen einher.

Die aufgezeigten Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Flexibilitätsstrategien und Outcome-Größen verdeutlichen, dass eine isolierte Betrachtung der verschiedenen Formen von atypischer Beschäftigung unter Umständen zu kurz greift: Unternehmen setzen bestimmte Kombinationen an HR-Praktiken ein, und diese Kombinationen können jeweils eigene Effekte erzeugen.

Die Idee der Beschäftigungssysteme verweist genau auf derartige Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Personalpraktiken. Vermutet wird dabei, dass der Einsatz mehrerer Instrumente mit gleicher Zielrichtung wirksamer sein könnte als der Einsatz einzelner Instrumente, weil Defizite und Unvollkommenheiten einzelner Instrumente aufgefangen werden und Synergieeffekte oder Komplementaritäten entstehen können. Diese Perspektive verdeutlicht zudem, dass der Einsatz der hier betrachteten Flexibilitätsstrategien nicht losgelöst vom restlichen Personalmanagement und den jeweils verwendeten Praktiken gedacht werden sollte. So kann etwa Teilzeitarbeit nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn Arbeitsaufgaben und -abläufe entsprechend zugeschnitten sind. Auch müssen externe Formen atypischer Beschäftigung nicht zwangsläufig negative Folgen haben, wenn über andere personalwirtschaftliche Maßnahmen (z. B. regelmäßige Weiterbildung, unbefristete Arbeitsverträge) signalisiert wird, dass externe Kräfte nicht als Konkurrenz gelten, sondern tatsächlich nur dazu da sind, um Auftragsspitzen bewältigen zu können. Letztendlich ist somit der gesamte Mix personalwirtschaftlicher Praktiken entscheidend. Unternehmen sollten sich daher nicht auf die Optimierung einzelner Instrumente fokussieren, sondern stets überlegen, welche Personalpraktiken in Kombination miteinander eingesetzt werden sollen.

SUMMARY

Research question: This article analyzes empirically which forms of atypical employment are used in combination with each other by firms.

Methodology: Data of the European Company Survey are analyzed by latent class analysis.

Practical implications: The empirically found clusters reflect different flexibility strategies of firms, the choice of which may be traced back to certain characteristics of firms.



PROF. DR. DOROTHEA ALEWELL

Professur für Personalwirtschaft an der Fakultät für Betriebswirtschaft

Universität Hamburg

E-Mail: dorothea.alewell@uni-hamburg.de

www.bwl.uni-hamburg.de/de/pw.html



DR. SVEN HAUFF

Fakultät für Betriebswirtschaft

Universität Hamburg

E-Mail: sven.hauff@uni-hamburg.de

www.bwl.uni-hamburg.de/de/pw.html

LITERATURVERZEICHNIS

Alewell, D./Friedrich, C. (2005): Die Flexibilitätsmatrix - Ein Instrument zur Gestaltung der Flexibilität personeller Ressourcen. In: *Der Betriebswirt*, H. 5/2005, S. 13-18.

Alewell, D./Hansen, N. K. (2012): Human Resource Management Systems - A Structured Review of Research Contributions and Open Questions. In: *Industrielle Beziehungen. The German Journal of Industrial Relations*. Jg. 19, H. 2, S. 90-123.

Alewell, D./Hauff, S. (2011): Make-or-buy decisions regarding temporary agency work - An empirical analysis of the decision process and expected effects. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Jg. 22, H. 15, S. 3127-3145.

Bouncken, R. B./Lehmann, C./Ratzmann, M. (2013): Shades of gray: effect of external work arrangements on firm performance under operational and strategic contingencies. In: *Journal of Business Economics*, Jg. 83, H. 8, S. 863-900.

Brown, S./Sessions, J.G. (1996): The Economics of Absence: Theory and Evidence. In: *Journal of Economic Surveys*, Jg. 10, H.1, S. 23-53.

Collins, L. M./Lanza, S. T. (2010): Latent class and latent transition analysis. With applications in the social, behavioral, and health sciences. Hoboken, NJ.

Delery, J. E./Doty, D. H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 39, S. 802-835.

Kaiser, S./ Süß, S./ Josephs, I. (Hrsg.) (2012): Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen. Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven. Frankfurt am Main.

Lepak, D. P./Liao, H./Chung, Y./Harden, E. E. (2006): A Conceptual Review Of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. In: *Research in Personnel and Human Resource Management*, Jg. 25, S. 217-271.

Schweiger, G. (2009): Arbeit im Strukturwandel. In: Böhler, Thomas/Neumaier, Otto/Schweiger, Gottfried/Sedmak, Clemens (Hrsg.): *Menschenwürdiges Arbeiten. Eine Herausforderung für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*. Wiesbaden, S. 39-71.

Freelancer in Unternehmen: Externes Wissen erfolgreich integrieren

Von **Prof. Dr. Stephan Kaiser** (Universität der Bundeswehr München) und **Prof. Dr. Stefan Süß** (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Ein zunehmend intensiver und dynamischer Wettbewerb hat dazu geführt, dass Unternehmen in den letzten Jahren ihre Beschäftigungsstrukturen flexibilisiert haben. Dies findet unter anderem darin Ausdruck, dass auf dem deutschen Arbeitsmarkt mittlerweile ca. ein Drittel der arbeitenden Bevölkerung nicht mehr in einem Normalarbeitsverhältnis, das sich durch die dauerhafte, arbeitsvertraglich abgesicherte Vollzeitbeschäftigung bei einem Arbeitgeber beschreiben lässt, beschäftigt ist.

Insbesondere lässt sich ein Anstieg der Selbstständigen, vor allem der Selbstständigen ohne weitere Mitarbeiter (Solo-Selbstständige), konstatieren (Kelleter, 2009). Zu dieser Gruppe zählen auch Freelancer (freie Mitarbeiter), die projektbezogen für verschiedene Auftraggeber tätig sind.

Für Unternehmen bietet sich nicht nur die Möglichkeit, Flexibilität in numerischer Hinsicht aufzubauen, indem die freien Mitarbeiter nur dann beschäftigt werden, wenn sie zur Leistungserstellung erforderlich sind, sondern mit ihrer Beschäftigung ist vor allem die Möglichkeit verbunden, spezifisches Wissen einzukaufen, das im Unternehmen nicht vorhanden ist oder nicht dauerhaft vorgehalten werden kann.

In diesem Zusammenhang ist der Blick auf die Employability (Beschäftigungsfähigkeit) der Freelancer besonders interessant, da diese die zentrale Grundlage ihrer Beschäftigung durch Unternehmen ist und insbesondere von dem spezifischen Wissen und den besonderen Fähigkeiten der Freelancer abhängt. Freelancer müssen ihre Employability lebenslang erhalten, ausbauen oder erweitern, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können.

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel des Beitrags darin zu analysieren, welche Kompetenzen die Employability von Freelancern besonders prägen und wie sich die spezifischen wissensbezogenen Potenziale der Zusammenarbeit mit Freelancern aus Unternehmensperspektive realisieren lassen. Bezug genommen wird in diesem Beitrag auf verschiedene empirische Studien, die im Rahmen des Forschungsprojekts FlInK (www.flink-projekt.de) von den Autoren durchgeführt wurden. Employability ist besonders für Freelancer wichtig, um für Unternehmen attraktiv zu sein. Denn die Employability ist Grundlage der wirtschaftlichen Existenz der Freelancer.

Allerdings hat sich unabhängig vom Freelancing die Diskussion über Employability von Individuen aufgrund der zunehmenden Veränderungen am Arbeitsmarkt intensiviert; ihre Sicherstellung wird als unverzichtbar angesehen, damit beschäftigungsfähige Mitarbeiter auch in unbekanntem Situationen zügig handlungsfähig sind und bei Bedarf auch in eine andere Position wechseln können.

In verschiedenen Debatten weichen die Bestandteile der Employability voneinander ab. Konstitutiv sind jedoch neben Flexibilitätswilligkeit und Gesundheit vor allem individuelle Kompetenzen (McQuaid/Lindsay, 2005; van der Heijde/van der Heijden, 2006).

Vor diesem Hintergrund wurde in zwei empirischen Studien die Employability von Freelancern näher untersucht. Dabei sollte u. a. herausgefunden werden, welche Kompetenzen bzw. Kompetenzbestandteile die Employability von Freelancern prägen.

Zu diesem Zweck wurden Freelancer im Rahmen einer explorativen Vorstudie in themenzentrierten Interviews dazu befragt, worin aus ihrer Sicht die zentralen Bestandteile ihrer Employability bestehen (ausführlicher Süß/Becker, 2013).

Im Ergebnis zeigt sich, dass neben der gelegentlich genannten Sozialkompetenz in erster Linie die Fachkompetenz sowie die Existenz einer Nischenkompetenz, die die Abgrenzung von anderen Freelancern ermöglicht und gleichzeitig Vorteile im brancheninternen Wettbewerb bringt, als wichtig angesehen werden. Sie wird als Anwendung von spezialisiertem und problemorientiertem Wissen verstanden, das nur wenige andere Freelancer besitzen. Aus der geringen Verfügbarkeit dieses Wissens am Markt und dem Expertenstatus ergibt sich dann ein Wettbewerbsvorteil. Als wichtig für ihren wirtschaftlichen Erfolg sehen Freelancer zudem ihre Netzwerkkompetenz an, die zur Pflege und Erweiterung beruflicher Kontakte von Bedeutung ist (ähnlich z. B. Manske, 2007). Dies gilt insbesondere für die Akquise von Folgeaufträgen sowie die Generierung von Informationen über neue tätigkeitsrelevante Entwicklungen.

Relevante Komponenten der Employability

Basierend auf den Erkenntnissen der qualitativen Studie wurde eine großzahlige quantitative Studie durchgeführt, um

ABSTRACT

Forschungsfrage: Hoch qualifizierte Freelancer werden aufgrund ihres Wissens und ihrer Kompetenzen eingesetzt. Es stellen sich die Fragen, welche Kompetenzen die Employability von Freelancern ausmachen und wie ihr Wissen optimal integriert wird.

Methodik: Es wurden Interviewstudien sowie quantitativ-empirische Studien durchgeführt, die die Employability von Freelancern und die Nutzung externen Wissens fokussierten.

Praktische Implikationen: Für Freelancer lässt sich die Bedeutung von Fach- und Netzwerkkompetenzen, für Unternehmen ein strukturierter Prozess der Nutzung externen Wissens ableiten.

festzustellen, inwiefern das Vorhandensein verschiedener Kompetenzen bzw. Kompetenzbestandteile die Employability von Freelancern als abhängige Variable beeinflusst.

In dieser Studie wurden die unabhängigen Variablen Fach-, Sozial- und Netzwerkkompetenz erhoben. Demografische Daten fungierten als Kontrollvariablen (Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss, Dienstalter).

Die Untersuchung richtete sich ausschließlich an Freelancer im IT-Umfeld, da aufgrund der dort vorherrschenden Dynamik davon auszugehen ist, dass der Sicherstellung der Employability hier besonders große Bedeutung zukommt. An der Umfrage beteiligten sich 212 IT-Freelancer.

Zur Analyse der Daten und zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Kompetenzen und Employability wurde eine lineare hierarchische Regressionsanalyse vorgenommen.

Fachkompetenz: Das Ergebnis zeigte erstens einen positiven Einfluss der Fachkompetenz auf die Employability. Zweitens wurde ein in seiner Stärke identischer positiver Einfluss der Netzwerkkompetenz auf die Employability deutlich.

Die quantitative Studie untermauert somit den Zusammenhang zwischen Fachkompetenz und der Employability von IT-Freelancern (ähnlich Barley/Kunda 2004, S. 279). So sichert die Fachkompetenz dauerhaften Erfolg in der Projektakquise. Das liegt daran, dass die Unternehmensvertreter externes im Vergleich zu internem Wissen vielfach als hochwertiger einschätzen.

Netzwerkkompetenz: Außerdem wird der signifikant positive Einfluss der Netzwerkkompetenz auf die Employability von IT-Freelancern deutlich.

Er lässt sich damit begründen, dass IT-Freelancer in der Regel weder langfristig in unternehmerische Strukturen eingebunden sind noch dauerhaft mit Kollegen zusammenarbeiten. Daher substituiert das Netzwerk möglicherweise unternehmensinterne Strukturen bzw. Beziehungen zu Kollegen. Es sichert zudem den kontinuierlichen Austausch und den Zugang zu aktuellem Wissen.

Sozialkompetenz: Der Einfluss der Sozialkompetenz auf die Employability ist dagegen nur schwach ausgeprägt; insofern kann nicht davon ausgegangen werden, dass Sozialkompetenz die Employability der IT-Freelancer beeinflusst.

Dies lässt sich vermutlich auch auf die Spezifika der Erwerbsform Freelancing zurückführen, da während eines Projekts der Status als externer Mitarbeiter erhalten bleibt und in Dienst- oder Werkverträgen, auf deren Grundlage Freelancer in der Regel beschäftigt werden, Leistungen fachlich spezifiziert sind, der Weg zu ihrer Erreichung jedoch offen bleibt.

Zusammenarbeit mit Freelancern als Wissensträger

Fachkenntnisse und Zugänge zu Netzwerkpartnern machen die Beschäftigungsfähigkeit von Freelancern aus. Auf Unternehmensseite spiegelt sich dies in dem Ziel wider, aktuelles und unternehmensexternes Wissen des Freelancers zu integrieren.

Um diese Facette der Zusammenarbeit von Freelancern und Unternehmen zu beleuchten, wurden im Rahmen des Flink-Projekts zusätzliche qualitative Interviewstudien, Diskussionsrunden, Workshops sowie eine quantitative Online-Studie durchgeführt.

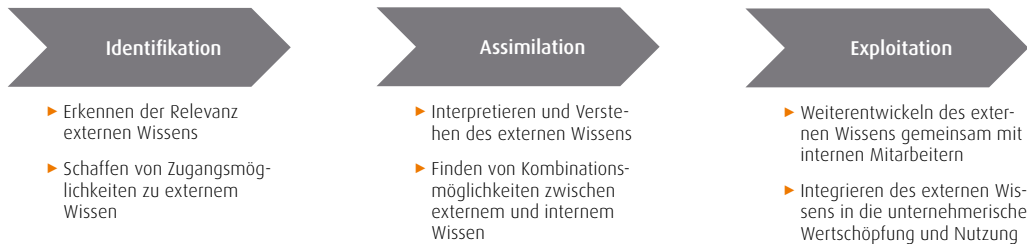
In einer qualitativen Interviewstudie wurden 24 IT-Freelancer und acht Projektleiter aus fünf verschiedenen Unternehmen mit einem teilstrukturierten Interviewleitfaden befragt. An der quantitativen Online-Studie beteiligten sich insgesamt 104 IT-Freelancer und 37 Unternehmensvertreter aus unterschiedlichen Funktionsbereichen, z. B. Geschäftsführer, CIOs und Projektleiter.

Als Ergebnis lässt sich konstatieren, dass hoch qualifizierte Freelancer in vielen Unternehmen nicht nur aus Flexibilisierungs- und Kostengründen eingesetzt werden, sondern zunehmend auch, um Zugang zu neuartigem Wissen zu bekommen. Dabei geht es einerseits um den Zugang zu fachlichen Spezialkenntnissen, andererseits geht es aber auch um Zugang zu aktuellem Wissen über Best Practices in der Branche.

Mit der Nutzung des Wissens von Freelancern wird nicht nur das Ziel verfolgt, intern über neue Kompetenzen zu verfügen bzw. diese weiterzuentwickeln, sondern häufig auch die Absicht, externes Wissen zu integrieren, ohne in dem jeweiligen Bereich selbst Kompetenzen aufzubauen.

Der Aufbau neuer Kompetenzen wird nur dann vorangetrieben, wenn ein Unternehmen sich aus strategischen Gründen neue Wissensbereiche längerfristig erschließen möchte.

Abb. 1: Prozess der Wissensabsorption



Quelle: leicht verändert nach Kaiser et al. 2012, S. 80

In den anderen Fällen werden Freelancer dafür genutzt, klar abgegrenzte modularisierte Teilleistungen zu erstellen, in die ihr spezifisches Wissen einfließt. Diese werden anschließend mit internen Systemen kombiniert, ohne dass dabei das Wissen der Freelancer in direkter Form übernommen wird.

Dreistufiger Prozess der Integration des externen Wissens

Die Integration des Wissens erfolgt entweder, indem Freelancer gemeinsam mit internen Angestellten an Projekten arbeiten, oder indem sie modularisierte Teilleistungen erstellen, die über die Gestaltung von Schnittstellen mit dem unternehmensinternen Wertschöpfungssystem verbunden werden.

In der Organisationsforschung wird die Fähigkeit von Unternehmen, Wissen systematisch zu identifizieren, zu assimilieren (d. h. aufzunehmen und zu verstehen) und zu integrieren mit „Absorptive Capacity“ bezeichnet (Cohen/Levinthal, 1990; Zahra/George, 2002). Insbesondere in hoch innovativen Branchen und Unternehmen hat die Absorptive Capacity eine wesentliche Bedeutung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Zahra und George (2002) haben vorgeschlagen, die Wissensabsorption in einen dreistufigen Prozess zu unterteilen. Unternehmen müssen zunächst relevantes Wissen identifizieren und sich eine Wissensquelle erschließen (Akquisition). Hiernach muss das neue Wissen „assimiliert“ werden (Assimilation), bevor es im letzten Schritt genutzt werden kann (Exploitation). Dieser dreistufige Prozess bildet einen geeigneten Rahmen, anhand dessen sich die Beiträge eines Freelancers zur Absorption von Wissen diskutieren lassen (ausführlicher Bonss et al., 2012; Kozica et al., 2013).

1. Absorptions-Phase: Die Absorption externen Wissens beginnt in der Phase der Akquisition damit, dass Unternehmen relevantes externes Wissen identifizieren, das sich, um Innovationen zu generieren, von bestehendem Wissen unterscheiden muss.

Die Forschung hat jedoch gezeigt, dass die Suche nach Informationen außerhalb des gewohnten Wissensbereichs problematisch ist (Todorova/Durisin, 2007).

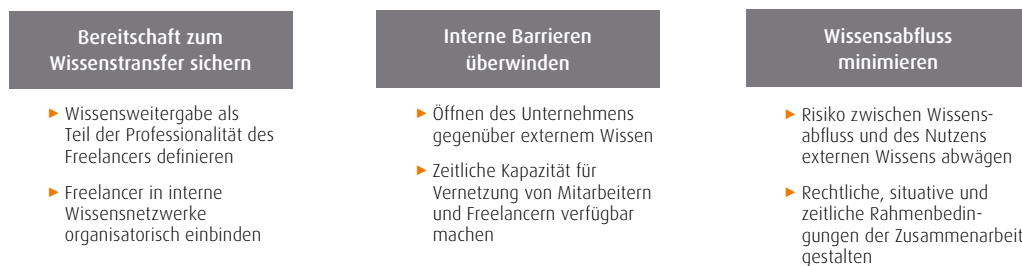
Festgefahrene kognitive Strukturen der Mitarbeiter können dazu führen, dass der Bezug des externen Wissens zum Wissen des Unternehmens nicht erkannt wird. Der Einsatz von hoch qualifizierten Freelancern kann diese kognitive Rigidität überwinden. Dies ergibt sich daraus, dass sich Freelancer sowohl gegenüber unternehmensinternen Wissensträgern als auch gegenüber anderen Freelancern im Markt abgrenzen müssen. Dadurch haben sie starke Anreize, sich ständig fortzubilden. Neben dem aktuellen Wissen zeichnen sich Freelancer durch intensive Branchenkenntnisse aus. Durch ihre Einsätze für wechselnde Auftraggeber kennen sie die „Best Practices“ und die jeweiligen Spielregeln der Branche.

Damit verfügen sie über einen breiten Schatz an Erfahrungen aus unterschiedlichen Kontexten und können eine doppelte Funktion erfüllen:

Sie können einerseits das Unternehmen dabei unterstützen, den Wert von externem Wissen zu erkennen, beispielsweise indem sie auf relevante Technologien hinweisen oder alternative Problemlösungsansätze, die von den internen Mitarbeitern nicht erkannt werden, einbringen. Da Freelancer keine rein externe, sondern vielmehr eine „semi-externe“ Wissensquelle darstellen und häufig direkt mit den internen Mitarbeitern zusammenarbeiten (Broschak/Davis-Blake, 2006), können sie bereits bei der Identifikation von relevantem Wissen eine wichtige Funktion haben und damit eine aktive Rolle im Prozess der Wissensabsorption in den Unternehmen übernehmen.

Soll nun andererseits das als relevant identifizierte Wissen akquiriert werden, sind Freelancer jedoch nur eine Wissensquelle neben anderen (wie beispielsweise dem Kauf von Patenten, der Zusammenarbeit mit Forschungsabteilungen oder der Weiterbildung des eigenen Personals).

Abb. 2: Implikationen für das Management



Quelle: Eigene Darstellung.

2. Assimilations-Phase: In der Phase der Assimilation assimilieren Unternehmen das identifizierte externe Wissen. Das bedeutet, dass die Unternehmen das neue Wissen „verstehen“ müssen.

Unternehmen mit einer hohen Absorptive Capacity haben eine hohe Fähigkeit darin, Informationen aus externen Quellen zu analysieren, zu interpretieren und an die geeignete Stelle im Unternehmen zu bringen (Zahra/George, 2002, S. 189).

Dabei ist es wichtig, dass die internen Mitarbeiter Anknüpfungspunkte zu ihrem bereits vorhandenen Wissen finden können. Kritische Aspekte sind insbesondere unterschiedliche „Gepflogenheiten“, eigene Interpretationsschemata der Wissensträger sowie die unterschiedliche Verwendung von Sprache, z. B. von Fachbegriffen, die für „Fachfremde“ schwer verständlich sind.

Solche kontextspezifischen Aspekte des Wissens stehen dem Verständnis von neuem Wissen entgegen. Freelancer können hier als „Boundary Spanners“ agieren, indem sie zwischen den unterschiedlichen Kontexten vermitteln und internen Mitarbeitern helfen, neue Wissensbereiche zu verstehen. Beispielsweise können externe Mitarbeiter fachspezifische Sprache in Begriffe „übersetzen“, die interne Mitarbeiter „besser“ verstehen.

3. Exploitations-Phase: In der letzten Phase der Exploitation geht es um die Frage, wie das neue Wissen angewendet werden kann.

Unternehmen nutzen das assimilierte externe Wissen, indem sie es weiterentwickeln und in betriebliche Wertschöpfungsprozesse integrieren. Erst wenn neue Produkte entstehen oder bisherige Prozesse auf Basis des neuen Wissens wesentlich verbessert wurden, ist der Prozess der Wissensabsorption abgeschlossen. Neues Wissen, das lediglich „in den Schubladen“ verschwindet, stellt keinen Wert für das Unternehmen dar.

Daher ist die konkrete Integration des neuen Wissens in Unternehmensprozesse von entscheidender Bedeutung. Dabei muss es zunächst mit dem internen, unternehmensspezifischen Wissen konkret kombiniert werden.

Dies kann entweder durch eine intensive Interaktion und Kommunikation zwischen Freelancern und internen Mitarbeitern geschehen oder aber durch die Zusammenarbeit in modularisierten Prozessschritten.

Im ersten Fall kommt es zu gemeinsamen Lernprozessen und Wissen wird tatsächlich geteilt, im zweiten Fall kann das Wissen beim Freelancer verbleiben, aber seine wissensintensive Leistung fließt in die gemeinsame Leistungserstellung mit ein, z. B. über die gemeinsame Arbeit an einem Prototypen oder einer Software.

Implikationen für das Management von Freelancern

Die Zusammenarbeit mit Freelancern hat für das Unternehmensmanagement unterschiedliche Implikationen:

Bereitschaft zum Wissenstransfer sichern: Die Absorption externen Wissens über den Einsatz von Freelancern ist, so zeigen unsere Untersuchungen, mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden.

Zunächst ist die Bereitschaft des Freelancers zum Wissenstransfer sicherzustellen, insbesondere dann, wenn Freelancer genutzt werden, um interne Kompetenzen aufzubauen oder weiterzuentwickeln.

Auch wenn von Unternehmensseite teilweise der Vorwurf erhoben wird, Freelancer würden prinzipiell Wissen zurückhalten, um sich unentbehrlich zu machen, entspricht dies nur zum Teil unseren Ergebnissen.

Vielmehr sehen viele der befragten Freelancer die Wissensweitergabe als Teil ihrer professionellen Rolle an. Das gilt, da ihre Einbindung in Wissensnetzwerke ihre Employability massiv beeinflusst. Nur dann, wenn die Zurückhaltung von Wissen

die einzige Möglichkeit darstellt, das Auskommen als Freelancer zu sichern, ist das strategische Verhalten, kein Wissen zu transferieren, deutlicher zu beobachten.

Interne Barrieren überwinden: Um ihr Wissen weiterzugeben, ist es bedeutsam, dass das Wissen der Freelancer in den Unternehmen nicht auf interne Barrieren trifft.

Freelancer berichten allerdings, dass sie in der Praxis immer wieder auf Barrieren stoßen, die die Absorption ihres Wissens behindern.

Ein Hindernis ist beispielsweise die fehlende Akzeptanz ihres Wissens, was mit einer generell ablehnenden Haltung gegenüber externem Wissen, dem sogenannten „Not-invented-here“-Syndrom (NIH), erklärt werden kann.

Diese Haltung hängt eng mit der generell in der jeweiligen Unternehmenskultur verankerten Einstellung gegenüber Freelancern zusammen, aber auch damit, dass Freelancern aufgrund fehlender Vertrautheit mit betriebsinternen Prozessen Kompetenz abgesprochen wird. Dabei wird aber übersehen, dass Freelancer bei ihren Einsätzen in verschiedenen Unternehmen wertvolle Einblicke in unterschiedliche Organisationsabläufe erhalten haben und vor dem Hintergrund eines breiten Erfahrungsschatzes urteilen können. Auch das prägt ihre Employability.

Ansatzpunkte für eine Förderung des Wissenstransfers können daher beispielsweise darin bestehen, interne Mitarbeiter, zumindest teilweise, von der Linientätigkeit freizustellen und Freelancer und interne Mitarbeiter in räumlicher Nähe unterzubringen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Unterbringung von Freelancern und internen Mitarbeitern im gleichen Büro grundsätzlich als Indiz für Scheinselbstständigkeit gewertet werden kann. Daher sollte streng darauf geachtet werden, dass keine zusätzlichen Anhaltspunkte für eine Scheinselbstständigkeit vorliegen.

Wichtig ist zudem, dass genügend Zeit für den Wissenstransfer zur Verfügung steht, auch um zusätzlich eine Vernetzung zu ermöglichen, von der Unternehmen und Freelancer profitieren.

Auch potenzielle Probleme, wie z. B. der Neid interner Mitarbeiter auf die vermeintlich oder tatsächlich höheren Stundensätze der Freelancer sowie Konkurrenzdenken, welches durch die Angst entsteht, aufgrund des Einsatzes des Freelancers den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, lassen sich durch entsprechende Kommunikation und Konfliktmanagement klären.

Wissensabfluss minimieren: Wissensabsorption bedeutet in der Regel auch, dass ein Wissenstransfer in Richtung des Freelancers stattfindet.

Vor dem Einsatz der Freelancer sollte nach Meinung der befragten Unternehmensvertreter deshalb das Risiko eines Wissensabflusses beurteilt werden, um frühzeitig entsprechende Maßnahmen treffen zu können. So lassen sich auf strategischer Ebene Überlegungen dazu anstellen, ob das Risiko des Wis-

sensabflusses in Kauf genommen werden kann. In stark dynamischen Umfeldern kann beispielsweise die Chance, durch die Nutzung des externen Wissens Innovationen schneller generieren zu können, mögliche Nachteile aufgrund eines Abflusses von internem Wissen überwiegen. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass bestehendes Wissen gegebenenfalls schnell veraltet, sodass ein langfristiger Schutz des Wissens nicht notwendig ist.

Wissensabfluss durch Freelancer vermeiden

Ist das Ergebnis, dass Wissensabfluss vermieden werden sollte, so bieten sich drei Ansatzpunkte:

1. Juristische Schutzmechanismen, wie beispielsweise die Unterschrift eines Non-Disclosure-Agreements, verpflichten den Freelancer, keine Geschäftsgeheimnisse weiterzugeben. Dies ist in der Praxis jedoch selten ausreichend, da auch die Weitergabe von Wissen über Prozesse oder Methoden, die nicht im engen Sinn zu den Geschäftsgeheimnissen gehören, kritisch sein kann.

2. Ein zweiter Ansatzpunkt besteht darin, die Einsatzsituation des Freelancers so zu gestalten, dass er möglichst keinen Zugang zu sensiblen internen Wissen erhält. Dabei ist jedoch zu beachten, dass dies die Einsatzmöglichkeiten von Freelancern stark einschränken kann.

3. Ein dritter Ansatzpunkt kann darin bestehen, eine längerfristige Bindung zu dem Freelancer herzustellen, beispielsweise über Folgeprojekte, um ihn somit quasi zu integrieren (Kaiser/Süß, 2011).

Fazit

Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit des Freelancers und die Möglichkeiten des Unternehmens, externes Wissen des Freelancers zu integrieren, stehen in einem komplexen Zusammenhang. Unternehmen beschäftigen Freelancer nur dann, wenn diese für das Unternehmen relevantes Fachwissen besitzen. Ziel dabei ist es, das Fachwissen des Freelancers in die eigenen Prozesse einfließen zu lassen und sich das Wissen gegebenenfalls sogar selbst anzueignen.

Man könnte vordergründig vermuten, dass dies zu einer für den Freelancer paradoxen Situation führt, verlöre er doch bei der Übertragung seines Wissens den Wissensvorsprung und somit seine Beschäftigungsfähigkeit.

Dies ist jedoch aus drei Gründen in der Praxis selten der Fall. Erstens existieren neben dem fachlichen Wissensvorsprung andere Gründe, die zu einer Beschäftigung von Freelancern führen können, wie z. B. die Erhöhung der Flexibilität.

Zweitens werden meist nur Teile des Wissens übertragen, sodass der Wissensvorsprung bestehen bleibt.

Drittens erwirbt der Freelancer beim Einsatz im Unternehmen seinerseits wieder neuartiges Wissen, das er bei anderen Unternehmen gewinnbringend einsetzen kann.

Gleichwohl muss sich der Freelancer permanent selbst weiterentwickeln, um seine Employability zu erhöhen. Dies kann in Richtung der Vertiefung von Fachkenntnissen, der Umorientierung in neue Fachgebiete oder aber auch in das Erlernen von Projektmanagementkompetenzen geschehen.

Seitens des Personalmanagements der einsetzenden Unternehmen sollte der Freelancer dabei in Zukunft mehr Unterstützung erwarten dürfen. Denn Personaler deutscher Unternehmen haben den Freelancer als Wissensressource und humanes Leistungspotenzial durchaus erkannt.

Allerdings ist man zurzeit noch zu sehr mit juristischen Fragen der Vermeidung von Arbeitnehmerähnlichkeit beschäftigt. Die Chance auf die Integration von externem Wissen sollte in Zukunft jedoch noch stärker in den Vordergrund treten und durch das Personalmanagement als strategisches Thema behandelt werden.



PROF. DR. STEPHAN KAISER
Universität der Bundeswehr München
E-Mail: Stephan.Kaiser@unibw.de
www.unibw.de/Pm0



PROF. DR. STEFAN SÜSS
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
E-Mail: Stefan.Suess@hhu.de
www.orgaperso.hhu.de

SUMMARY

Research question: Companies engage freelancers because of their problem solving expertise und their specific competencies. Consequently, the questions arise which competencies constitute the freelancers' employability and how to successfully integrate their knowledge.

Methodology: We have conducted interview studies as well as quantitative empirical studies which focus on the employability of freelancers and on the use of external knowledge.

Practical implications: Our studies show the importance of professional and networking competencies for the freelancer and of a structured knowledge using process by the firm.

LITERATURVERZEICHNIS

Barley, S./Kunda, G. (2004): Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy, Princeton 2004.

Bonss, U./Kozica, A./Kaiser, S. (2012): Beiträge von Freelancern zur Wissensabsorption: Implikationen für die Managementpraxis, in: Kaiser, S./ Süß, S./ Josephs, I. (Hg. 2012): Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen: Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven. Frankfurt am Main, S. 187-204.

Broschak, J. P./Davis-Blake, A. (2006): Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Relationships, in: Academy of Management Journal, 49. Jg., Heft 2, S. 371-393.

Cohen, W. M./Levinthal, D. A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, 35. Jg., Heft 1, S. 128-152.

Kaiser, S./Bonss, U./Kozica, A. (2012): Hoch qualifizierte externe Mitarbeiter als Wissensquelle: Warum und wie Unternehmen von diesen profitieren können. In: Industrie Management, 28 Jg., Heft 3, S. 79-82.

Kaiser, S./Süß, S. (2011): Freelancer: Bindung trotz Flexibilisierung? in: Personalquarterly - Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis, 64. Jg., Heft 12, S. 20-25.

Kelleter, K. (2009): Selbstständige in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2008. Statistisches Bundesamt. Wirtschaft und Statistik, 2009, S. 1204-1217.

Kozica, A./Bonss, U./Kaiser, S. (2013): Freelancers and the Absorption of External Knowledge: Practical Implications and Theoretical Contributions, in: Knowledge Management Research & Practice, online first veröffentlicht im Februar 2013.

Manske, A. (2007): Prekarisierung auf hohem Niveau. Eine Feldstudie über Alleinunternehmer in der IT-Branche, München und Mering.

McQuaid, R./Lindsay, C. (2005): The Concept of Employability, in: Urban Studies, 42 Jg., Heft 2, S. 197-219.

Süß, S./Becker, J. (2013): Competences as the Foundation of the Employability of Freelancers, in: Personnel Review, 42. Jg., Heft 1-2, S. 223-240.

Todorova, G./Durisin, B. (2007): Absorptive capacity: valuing a reconceptualization, in: Academy of Management Review, 32. Jg., Heft 3, S. 774-786.

van der Heijde, C./van der Heijden, B. (2006): A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability, in: Human Resource Management, 45. Jg., Heft 3, S. 449-476.

Zahra, S. A./George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, in: Academy of Management Review, 27. Jg., Heft 2, S. 185-203.

Teilzeit – Ein sinnvolles Modell für die Zukunft?

Von **Dr. Melanie Neeb** (Justus-Liebig-Universität Gießen) und **Dr. Marius Wehner** (Universität Paderborn)

Viele Arbeitnehmer, insbesondere Frauen, fragen Teilzeittätigkeiten nach. Als einer der wesentlichen Gründe hierfür wird stets der Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf hervorgehoben (Statistisches Bundesamt, 2010). Dieser Grund ist natürlich legitim, doch bedeutet dies zwangsläufig, dass Beschäftigte mehr Zeit mit der Betreuung von Kindern und/oder der Pflege älterer Menschen verbringen wollen oder sehen sie sich nicht zum Großteil vielmehr dazu gezwungen, weil es zu wenig Ganztageskindergartenplätze, Ganztageschulen und bezahlbare Tagespflege für ältere Menschen gibt?

De facto haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Ehepartner, der wegen Kindererziehungs- und Pflegezeiten nicht in vollem Umfang arbeitet, in den letzten Jahren deutlich verschlechtert. So ist im Scheidungsfall der Ehepartner nur noch dann unterhaltspflichtig, wenn ein gemeinsames Kind jünger als drei Jahre alt ist. Danach besteht prinzipiell eine Erwerbsobliegenheit (Justizministerium des Landes Nordrhein-Westfalen, 2009, S. 5f). Weiterhin ist die Witwenrente im Todesfall des Ehepartners dahingehend reduziert worden, dass der Hinterbliebene generell nur noch zwei Jahre lang eine Rente in Höhe von 25 % der gezahlten oder berechneten Rente wegen voller Erwerbsminderung des verstorbenen Versicherten erhält, sofern er das 47. Lebensjahr noch nicht vollendet hat und kein Kind erzieht (kleine Witwenrente). Anderenfalls hat der Hinterbliebene unter Umständen Anspruch auf 55 % der Versichertenrente, auf die der verstorbene Ehepartner Anspruch gehabt hätte oder bereits bezogen hat (große Witwenrente). Nach altem Recht lag der Prozentsatz bei 60 % (Deutsche Rentenversicherung, 2013, S. 8f). Durch diese neuen Regelungen entstehen erhebliche wirtschaftliche Risiken für Frauen, die ihrem Beruf nicht oder nicht in vollem Umfang nachgehen können oder wollen. Daher stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen Arbeitgeber Teilzeittätigkeiten anbieten und ob Teilzeittätigkeit überhaupt im Interesse von Arbeitnehmern, Arbeitgebern und der Volkswirtschaft sind.

Volkswirtschaftliche Gesichtspunkte

Projektionen bzgl. der demografischen Entwicklung in Deutschland zeigen allesamt einen Rückgang der deutschen

Gesamtbevölkerung, die, ausgelöst durch niedrige Geburtenraten vergangener Jahre, zu einer Alterung der Bevölkerung und damit zu einem Rückgang der Anzahl an Erwerbspersonen und Erwerbstätigen führt. Die daraus resultierenden Implikationen für die sozialen Sicherungssysteme, die Verfügbarkeit von Fachkräften, welche für Deutschland im Rahmen der Globalisierung von immenser Bedeutung sind, sowie die Entwicklung des Lebensstandards sind hinlänglich bekannt. Die Anzahl der Erwerbstätigen lässt sich im Wesentlichen durch fünf Ansatzpunkte beeinflussen: das mittlere Berufseintrittsalter, das Renteneintrittsalter, die Erwerbslosenquote, die Frauenerwerbsquote und das Wanderungssaldo (Börsch-Supran/Wilke, 2009, S. 31, 34, 39). Börsch-Supran/Wilke prognostizieren bei einer Beibehaltung des Status quo¹ einen Rückgang der Erwerbspersonen um 9,6 Mio. (ca. 22,7 %) auf etwa 32,6 Mio. im Jahr 2040, im Falle eines realitätsnäheren Dänemark-Szenarios² einen Rückgang um 3,9 Mio. (ca. 9,2 %) auf ca. 38,3 Mio.

Wenngleich sich die konkreten Ausprägungen unterscheiden, so weisen die demografischen Entwicklungen und die daraus resultierenden Implikationen in den westeuropäischen Ländern einige Parallelen auf. Als Folge dessen hat sich die Europäische Union im Rahmen der Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung, die im Jahr 2000 als Antwort auf die Globalisierung ins Leben gerufen wurde, um mit den traditionellen Handelspartnern wie den USA und Japan sowie Schwellenländern wie China und Indien Schritt halten zu können, auf eine Reihe präziser Ziele und Indikatoren geeinigt. An erster Stelle stand dabei unter anderem die Anhebung der Beschäftigungsquote auf 70 % bis zum Jahr 2010 (Europäische Kommission, 2009, S. 3). Die Regierungen der einzelnen Länder hatten die Lissabon-Strategie durch nationale Reformprogramme, die den Bedürfnissen des jeweiligen Landes angepasst sind, umzusetzen. Als Folge dessen und zur Umsetzung der Europäischen

¹ Es wird unterstellt, dass die heutigen alters- und geschlechtsspezifischen Erwerbsquoten auch in Zukunft bestehen bleiben und es zu keinen Veränderungen bzgl. des Berufseintrittsalters, der Frauenerwerbsquote, des mittleren Renteneintrittsalters und der Arbeitslosigkeit (selbst bei vermehrtem Fachkräftemangel) kommt.

² Dieses Szenario modelliert eine Angleichung der deutschen an die dänischen Erwerbstätigenquoten. Dänemark wurde als Referenzpunkt gewählt, weil die dortigen Strukturformen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Agenda 2010 gespielt haben. Das Modell geht von einer langsamen Angleichung bis zum Jahr 2040 aus, impliziert eine Herabsetzung des mittleren Berufseintrittsalters um ein Jahr, eine Angleichung der Frauenerwerbstätigkeit an die der Männer um 90 % bei entsprechender Reduktion der Männererwerbstätigkeit auf 95%, eine Heraufsetzung des mittleren Renteneintrittsalters um zwei Jahre sowie eine Reduktion der Erwerbslosenquote auf das Niveau von 4,8 %.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Unter welchen Bedingungen bieten Arbeitgeber Teilzeittätigkeiten an und ist Teilzeit im Interesse der Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Volkswirtschaft?

Methodik: Empirische Untersuchung mittels deskriptiver Statistik.

Praktische Implikationen: Im Rahmen des Fach- und Führungskräfte mangels muss das Potenzial von weiblichen Beschäftigten stärker ausgeschöpft werden. Sofern weibliche Beschäftigte aber aus privaten Gründen nur begrenzt dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, müssen Teilzeitangebote implementiert werden, die den Belangen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gerecht werden.

Rahmenvereinbarung zur Besserstellung von Teilzeitbeschäftigten³ wurde im Jahr 2001 mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) der Anspruch auf Teilzeitarbeit für abhängig Beschäftigte eingeführt.

Ziel ist es also, die Beschäftigung anzuheben und da rein rechnerisch das größte Potenzial zur Erhöhung des Beschäftigungsvolumens in der Anhebung der Arbeitszeit der Frauen liegt und diese aus den bereits erwähnten Gründen häufig Teilzeittätigkeiten ausüben, wurde in diesem Zusammenhang auch ein besonderes Augenmerk auf Teilzeittätigkeiten gelegt (IAB, 2009, S. 6). Wenn aber die Wichtigkeit der Frauenerwerbstätigkeit erkannt wurde, stellt sich weiterhin die Frage, weshalb nicht größeres Augenmerk auf die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen gelegt wurde, die es den Frauen ermöglichen, Vollzeittätigkeiten nachzugehen bzw. ihre Erwerbstätigkeit im Rahmen von Teilzeittätigkeiten auszudehnen. Denn auch unter denjenigen Frauen, die bereits einer Teilzeittätigkeit nachgehen, würden viele ihre Wochenarbeitszeit gerne innerhalb der Teilzeit erhöhen (IAB, 2011, S. 6).

Suchen Arbeitnehmer Teilzeitjobs?

Bei den Frauen hat sich zwischen 1991 und 2010 die Zahl der Teilzeitbeschäftigung nahezu verdoppelt, sodass 2010 über 9,3 Mio. Frauen teilzeitbeschäftigt waren. Diese Zunahme hat sich zu etwa gleichen Teilen auf reguläre Teilzeit- und Mini-Jobs aufgeteilt. Dies hat letztlich dazu geführt, dass sich die Zahl der erwerbstätigen Frauen um ca. 16 % erhöht hat. Das von ihnen geleistete Arbeitsvolumen stieg aber nur um 4 %! Auch die Zahl der in Teilzeit arbeitenden Männer hat sich im gleichen Zeitraum um 2,4 Mio. auf 3,2 Mio. erhöht, wobei es sich allerdings zum Großteil um Minijobs handelt. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ca. 75 % der Teilzeittätigkeiten von Frauen wahrgenommen werden (IAB, 2006, S.1f).

Auch in anderen westeuropäischen Ländern mit generell höheren Teilzeitquoten gibt es hierin keine wesentlichen Unterschiede. Dies kann in seinen Ursprüngen weitgehend auf das traditionelle Alleinernährermodell zurückgeführt werden, welches in Westdeutschland und den anderen westeuropä-

ischen Ländern immer noch stark ausgeprägt ist. Dabei wird dem Mann die Rolle des Familienernährers zugeschrieben, während die Frau die Haus- und Familienarbeit übernimmt und die unbeschränkte Verfügbarkeit des Mannes für den Arbeitgeber ermöglicht. Es wird in diesem Zusammenhang auch vom traditionellen Normalarbeitsverhältnis gesprochen. Im Jahr 2005 folgten in Deutschland 37 % der Ehepaare und 26 % der nicht ehelichen Lebensgemeinschaften mit jüngstem Kind unter 15 Jahren diesem Modell (Statistisches Bundesamt, 2006, S. 16).

Die meisten Ehepaare oder nicht ehelichen Lebensgemeinschaften mit Kindern unter 15 Jahren verfolgen mittlerweile aber ein Modell, in dem sowohl die Mutter als auch der Vater aktiv erwerbstätig sind, im Jahr 2005 waren dies 51 % der Ehepaare und 54 % der nicht ehelichen Lebensgemeinschaften (Statistisches Bundesamt, 2006, S. 16). Sofern beide Partner aktiv erwerbstätig sind, besteht der Regelfall darin, dass der Mann der Haupternährer ist und die Frau im Rahmen einer Teilzeittätigkeit hinzuverdient. Dieses sog. Zuverdienermodell verfolgten im Jahr 2005 73 % der Ehepaare und 53 % der nicht ehelichen Lebensgemeinschaften mit jüngstem Kind unter 15 Jahren, in denen beide Elternteile aktiv erwerbstätig waren (Statistisches Bundesamt, 2006, S. 18).

Neben dem traditionellen Rollenverständnis und der mangelnden Kinderbetreuung liegt dies auch am deutschen Steuersystem des Familiensplittings. Dabei wird das Einkommen der Ehepartner zusammengefasst und gemeinsam versteuert. Im deutschen Steuersystem mit Steuerprogression, bei dem der Steuersatz mit der Einkommenshöhe wächst, wird dadurch im Ergebnis die Einkommensteuer der Familie gesenkt, sofern sich die Einkommen der Ehepartner in ihrer Höhe deutlich unterscheiden. Sofern also ein Ehepartner voll erwerbstätig ist und der andere sich in erster Linie um die Kindererziehung kümmert, führt daher die Überlegung, ob der Zuverdiener einer Erwerbstätigkeit nachgehen soll, zu einer Betrachtung des Grenzsteuersatzes der Familie, der i. d. R. recht hoch ist. Dies wird durch die hohen Abzüge bei der Steuerklasse 5 berücksichtigt. Kalkulieren die Ehepartner bei der Überlegung, ob der Zuverdiener einer Erwerbstätigkeit nachgehen sollte, neben den Steuer- und Sozialabgaben die für die Kinderbetreuung

3 Richtlinie 97/81/EG des Rates vom 15.12.1997 zu der von der von UNICE, CEEP und EGB geschlossenen Rahmenvereinbarung über Teilzeitarbeit, Amtsblatt EG Nr. L 14 vom 20.1.1998, S. 9.

entstehenden Kosten mit ein, so ist es aus wirtschaftlichen Überlegungen für die Familie oftmals unvorteilhaft, dass der Zuverdiener einer regulären Erwerbstätigkeit nachgeht. Wegen der Befreiung von der Besteuerung und der Zahlung von Sozialabgaben wählen diese Zuverdiener oftmals Minijobs als Alternative zur regulären Erwerbstätigkeit aus. In der Regel lassen sich diese Arbeitnehmerinnen zudem noch von der Rentenversicherungspflicht befreien und erzielen daher auch keine eigenen Ansprüche in der gesetzlichen Rentenversicherung, was aufgrund der beschriebenen Gesetzesänderungen bezüglich der Unterhaltspflicht und der Witwenrente ihre finanziellen Risiken weiterhin um eine Altersarmut erhöht.

Wollen Arbeitgeber Teilzeitjobs anbieten?

Wenngleich die gesetzlichen Vorgaben volkswirtschaftlich bedeutende Ziele verfolgen, so darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Arbeitgeber zunächst nur dann bereit sind, Teilzeittätigkeiten anzubieten, sofern es sich aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen heraus als sinnvoll erweist. Hierbei können in Anlehnung an Tijdens (2002)⁴ insbesondere der Wunsch nach optimalem Personaleinsatz und das Entgegenkommen des Arbeitgebers hervorgehoben werden. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz spielt insbesondere bei existierenden Arbeitsverhältnissen eine Rolle, nicht aber bei Neueinstellungen.

Unter dem Gesichtspunkt des optimalen Personaleinsatzes wird davon ausgegangen, dass Teilzeiterwerbstätige vorwiegend in Servicebereichen eingesetzt werden, wo sich z. B. die tägliche Arbeitszeit nur auf wenige Stunden am Tag beschränkt (z. B. in der Altenpflege zu den Wasch- und Essenszeiten), Spitzenzeiten abgedeckt werden müssen (z. B. im Bereich des Einzelhandels an den Wochenenden) oder die Ausdehnung der Öffnungszeiten mit der Kernbelegschaft nicht mehr gewährleistet ist (z. B. verlängerte Öffnungszeiten in den späten Abendstunden oder an Sonntagen). Dieser Ansatz zielt darauf ab, Arbeitnehmer nur für die Stunden zu bezahlen, in denen sie auch voll ausgelastet sind, und Leerlaufzeiten von nicht voll ausgelasteten Vollzeitbeschäftigten zu vermeiden (Allaart/Bellmann, 2007, S. 558).

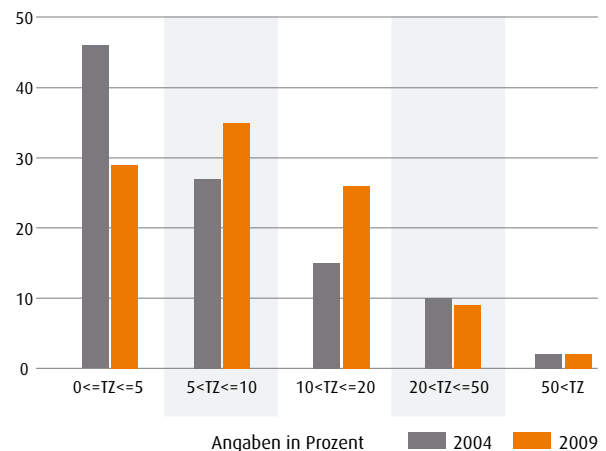
Beim Entgegenkommen der Arbeitgeber wird davon ausgegangen, dass Arbeitgeber den Präferenzen der Arbeitnehmer nach Teilzeiterwerbstätigkeit entsprechen (Allaart/Bellmann, 2007, S. 558). Daher ist zu erwarten, dass Teilzeiterwerbstätigkeit insbesondere in Branchen mit hohem Anteil erwerbstätiger Frauen auftritt sowie in großen Unternehmen und im öffentlichen Sektor. Die Bereitschaft der Arbeitgeber, den Wünschen der Arbeitnehmer entgegenzukommen, ist abhängig von der Arbeitsmarktsituation. In Zeiten knappen Arbeitskräftean-

gebots werden Arbeitnehmer ihre Präferenzen bzgl. des Umfangs der Erwerbstätigkeit leichter durchsetzen können als zu Zeiten hoher Arbeitslosigkeit (Allaart/Bellmann, 2007, S. 558).

In diesem Zusammenhang wurde eine Untersuchung des Arbeitgeberverhaltens in Deutschland auf Basis des Datensatzes des „Cranfield Network of International Strategic Human Resource Management“ (kurz: CRANET) durchgeführt. Dieser Datensatz wird international in einem Fünfjahresrhythmus erhoben und fragt unternehmensbezogene Informationen bzgl. HR-Praktiken ab. Details zu diesem und seinem methodologischen Hintergrund können bei Nordhaug, Gooderham & Ringdal (2006), Brewster, Wood & Croucher (2007), Croucher, Brookes, Wood & Brewster (2010) sowie Steinmetz, Schwens, Wehner & Kabst (2011) gefunden werden. In den hier angebotenen Überlegungen sind die deutschen Datensätze von rein privaten sowie gemischt öffentlich und privaten Unternehmen aus den Jahren 2004 und 2009 einbezogen worden. Ein Vergleich der erhobenen Werte aus den Jahren 2004 und 2009 wird in Abbildung 1 gezeigt und bestätigt den beschriebenen Anstieg der Teilzeit in diesem Zeitraum. Auch ein Vergleich der Mittelwerte des Anteils der Teilzeitstellen mit Hilfe eines t-Tests für verbundene Stichproben bestätigt einen signifikanten Anstieg des Mittelwerts.

Wie erwartet bestätigen die Daten (siehe Abb. 2) die Tatsache, dass überwiegend in Unternehmen mit hohem Frauenanteil auch ein hoher prozentualer Anteil Teilzeitstellen existiert. Anders als erwartet hat sich aber nicht nur im Dienstleistungssektor die Anzahl an Teilzeitstellen erhöht, sondern auch im

Abb. 1: Anteil an Teilzeittätigkeiten 2004 und 2009



Quelle: Cranet; eigene Darstellung

⁴ Tijdens hat als dritten Punkt noch den Bedarf an billigen (und flexiblen) Arbeitskräften genannt, der nach Auffassung des Autors allerdings als Sonderfall des optimalen Personaleinsatzes betrachtet werden kann.

Industriesektor (siehe Abb. 3), wobei das Niveau im Dienstleistungssektor wie erwartet höher ist als im Industriesektor.

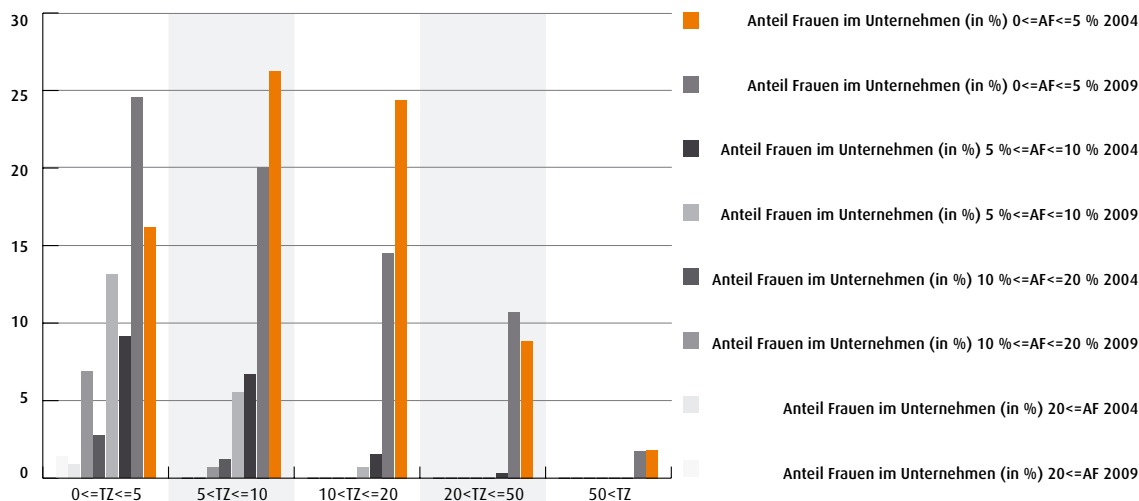
Anhand der Betrachtung der Paneldaten aus dem Jahr 2004 und 2009 kann ein Zusammenhang dahingehend erkannt werden, dass diejenigen Unternehmen, die im Jahr 2004 bedeutend in Trainingsprogramme für Frauen investiert haben, im Jahr 2009 höhere Teilzeitquoten aufweisen als diejenigen Unternehmen, die nicht in Trainingsprogramme für Frauen investiert haben. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass diejenigen Unternehmen, die in Trainingsprogramme für Frauen investieren und letztlich auch höhere Teilzeitquoten aufweisen, diejenigen sind, die ihren Mitarbeiterinnen bei ihrem Teilzeitwunsch entgegenkommen. Gleichzeitig kann anhand der Grafik aber auch erkannt werden, dass der Großteil der Teilzeitkräfte nicht in den Genuss von Fortbildungsmaßnahmen kommt und es sich bei einem Großteil der Teilzeitstellen folglich um billige und flexible Arbeitskräfte handelt, die nur deshalb in geringem Stundenumfang angestellt werden, um einfache Tätigkeiten wie Lager- und Reinigungsarbeiten auszuüben. Insgesamt zeigt sich hier also ein sehr geteiltes Bild, was die Qualität der von den Unternehmen angebotenen Teilzeitstellen angeht.

Theoretische Überlegungen zum Entgegenkommen der Arbeitgeber auf die Belange der Arbeitnehmer können anhand der Transaktionskostentheorie von Williamson (1985) erklärt werden. Dabei ist davon auszugehen, dass Unternehmen Mit-

arbeiterinnen mit hohen spezifischen Kenntnissen möglichst im Unternehmen halten möchten, da bei der Suche und Neueinstellung alternativer Mitarbeiter dem Unternehmen wiederum Kosten entstehen würden. Gerade im Zuge des propagierten Fachkräftemangels wären diese Kosten hoch, da qualifizierte Mitarbeiter eine gute Verhandlungsposition haben. Gleichzeitig bedeutet eine Betrachtung nach der Transaktionskostentheorie aber auch, dass Unternehmen, die in Trainingsprogramme für Mitarbeiterinnen investieren, diese Mitarbeiterinnen in möglichst hohem Stundenumfang beschäftigen möchten, damit die Schulungskosten bezogen auf eine geleistete Arbeitsstunde minimiert werden. Letztlich impliziert dies, dass die Unternehmen zwar bereit sind, qualifizierten Mitarbeiterinnen bei regulären Teilzeittätigkeiten entgegenzukommen, grundsätzlich Vollzeittätigkeiten gegenüber Teilzeittätigkeiten aber bevorzugen. Nur bei den geringfügigen Beschäftigungen, bei denen keine besonderen spezifischen Kenntnisse der Mitarbeiterinnen erforderlich sind und bei denen keine hohen Transaktionskosten bei der Neubesetzung einer Stelle entstehen, bevorzugen die Unternehmen Teilzeittätigkeiten, um die Personalkosten zu minimieren. Wegen ihrer geringen Spezifität haben diese Arbeitnehmer keine besondere Verhandlungsmacht gegenüber den Arbeitgebern.

Anhand der Paneldaten aus 2004 und 2009 kann ebenfalls erkannt werden, dass diejenigen Unternehmen, die im Jahr 2004 über hohe Anteile an Mitarbeitern über 45 Jahren ver-

Abb. 2: Teilzeit nach Frauenanteil 2004 und 2009



Quelle: Granet; eigene Darstellung

fügten, im Jahr 2009 auch tendenziell höhere Anteile an Teilzeitkräften beschäftigt. Dies kann auf die bis zum Jahr 2009 existierenden Programme der Altersteilzeit zurückgeführt werden, die es den Unternehmen ermöglichten, sich mithilfe staatlicher Subventionen günstig von älteren Mitarbeitern zu trennen, sofern im Gegenzug jüngere Mitarbeiter eingestellt wurden. Im Zuge des propagierten Fachkräftemangels und der Anhebung des Rentenalters in der gesetzlichen Rentenversicherung auf 67 ist es allerdings nur konsequent gewesen, diese Programme auslaufen zu lassen, um die Arbeitskräfte möglichst in vollem Umfang in der Erwerbstätigkeit zu halten.

Fazit

Insgesamt gibt es eine große Nachfrage nach Teilzeittätigkeiten vonseiten der Arbeitnehmer, insbesondere, um berufliche und familiäre Belange zu kombinieren. Dennoch werden vonseiten der Arbeitgeber bevorzugt Vollzeitstellen angeboten. Eine Ausnahme stellen Bereiche dar, in denen wegen des optimalen Personaleinsatzes Rand- und Spitzenzeiten abgedeckt werden müssen wie im Bereich der geringfügigen Beschäftigung (Mini-Jobs).

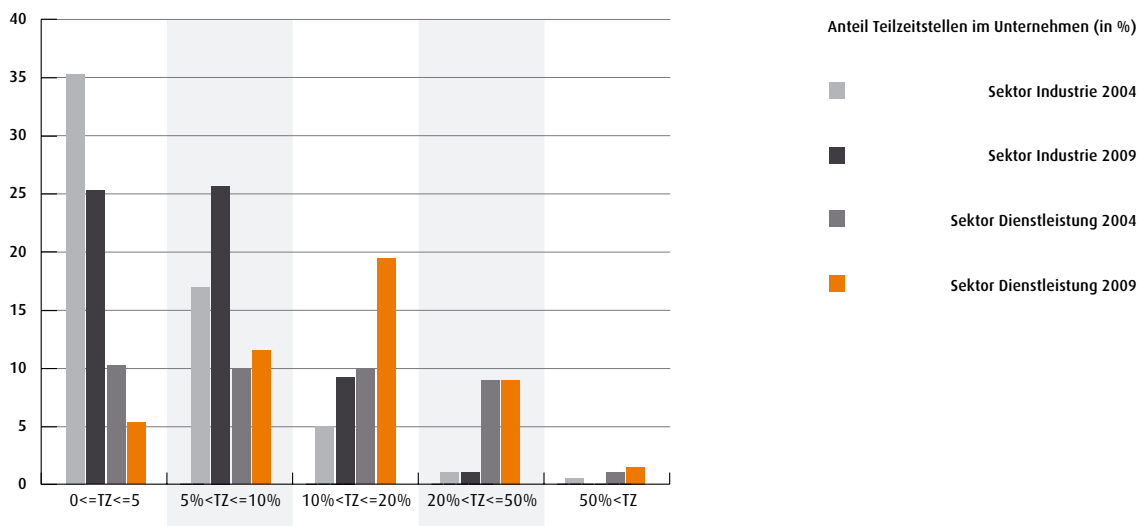
Diese geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse werden außerdem dort eingesetzt, wo der Arbeitgeber billige und flexible Arbeitskräfte benötigt, wie z. B. bei Reinigungs- oder Lagerarbeiten. Diese Personen sind i. d. R. nicht oder gering qualifiziert und werden oft nur für wenige Stunden am Tag ein-

gesetzt. Ihre Anzahl hat sich zwischen 1998 und 2008 um ca. 70 % erhöht und betrug im Jahr 2008 2.580.000 (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 8). Der starke Zuwachs an geringfügig Beschäftigten muss aus volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten kritisch betrachtet werden, da diese Form der Beschäftigung die Sozialversicherungssysteme nicht entlastet und es den betroffenen Personen nicht ermöglicht, ihren Lebensunterhalt ohne weitere Transferzahlungen zu bestreiten.

Aber auch die regulären, sozialversicherungspflichtigen Teilzeitstellen, bei denen der Arbeitgeber den Belangen des Arbeitnehmers entgegenkommt, müssen kritisch betrachtet werden: Zwar stellen sie eine geeignete Form der Beschäftigung dar, um Personen, insbesondere Frauen, nach der Geburt von Kindern den Wiedereinstieg in das Berufsleben zu erleichtern oder parallel zur Pflege von Angehörigen den Verbleib im Berufsleben zu ermöglichen. Der langfristige Verbleib in Teilzeittätigkeiten zieht neben konkreten Einkommensverlusten allerdings auch niedrige Anwartschaften in der Rentenversicherung sowie erheblich reduzierte Aufstiegschancen in Führungspositionen nach sich und ist im Vergleich zu einer Vollzeitbiografie daher mit erheblichen Nachteilen verbunden (IAB, 2011, S. 7). In Kombination mit den gesetzlichen Änderungen bzgl. des Unterhaltsrechts und der Witwenrente begeben sich diese Frauen in erhebliche finanzielle Risiken.

Weiterhin wurden in der Vergangenheit für ältere Beschäftigte Teilzeitarbeitsprogramme angeboten, was in erster Linie

Abb. 3: Teilzeit nach Sektor 2004 und 2009



Quelle: Cranet; eigene Darstellung

auf staatliche Förderprogramme im Rahmen der Altersteilzeit zurückgeführt werden kann. Ob Teilzeit für ältere Beschäftigte auch nach dem Auslaufen der staatlichen Förderprogramme aufrechterhalten wird, wird wegen der mehrjährigen Dauer dieser Programme erst in ein paar Jahren mit Sicherheit beantwortet werden können.

Praktische Implikationen

Aufgrund der demografischen Entwicklung müssen deutsche Unternehmen langfristig die Kapazitäten des gut ausgebildeten Personals in maximalem Umfang ausschöpfen. Sofern sich weibliche oder männliche Beschäftigte aber nicht in der Lage sehen, in vollem Umfang zu arbeiten (sei es aus Gründen der Kindererziehung, der Pflege von Familienangehörigen oder aus gesundheitlichen Einschränkungen), so wird es für Unternehmen zunehmend von Bedeutung sein, diesen Beschäftigten Teilzeitmodelle anzubieten.

Bei älteren Beschäftigten ist es von Bedeutung, diese beim Auftreten gesundheitlicher Beeinträchtigungen nicht sofort vollständig zu verlieren, da diese i.d.R. aufgrund ihrer langen Berufserfahrung über ein hohes Expertenwissen verfügen.

Bei jüngeren Beschäftigten, die Teilzeitmodelle in Anspruch nehmen, ist es nötig, die fachliche Qualifikation aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, damit zu einem späteren Zeitpunkt ggf. die Arbeitszeit ohne umfangreiche Nachqualifizierung wieder erhöht werden kann. Nur so kann sich ein Unternehmen langfristig gut ausgebildetes Personal im erforderlichen Umfang sichern und die von der Politik geforderte Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte in den Geschäftsleitungen und Aufsichtsgremien erfüllen.

SUMMARY

Research question: Under which circumstances offer employers part-time jobs and are part-time jobs on behalf of employees, employers and political economy?

Methodology: Empirical investigation applying descriptive statistics.

Practical implications: Due to the deficit of skilled employees and executives, firms must exploit the potential of the female labour force. However, if females are not able to work full-time due to work-home interference, companies need to offer part-time work, which would be in line with the interests of both employees and employers.



DR. MELANIE NEEB

Justus-Liebig-Universität Gießen

e-mail:

melanie.neeb@wirtschaft.uni-giessen.de

www.uni-giessen.de



DR. MARIUS WEHNER

Universität Paderborn

e-mail: marius.wehner@uni-paderborn.de

www.uni-paderborn.de

LITERATURVERZEICHNIS

Allaart, P./Bellmann, L. (2007): Reasons for part-time work: an empirical analysis for Germany and The Netherlands, *International Journal of Manpower*, Jg. 28, Nr. 7, S. 557-570.

Börsch-Supran, A./Wilke, Ch. B. (2009): Zur mittel- und langfristigen Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, Jg. 42, Heft-Nr. 1, S. 29 - 48.

Brewster, C./Wood, G./Croucher, R. (2007): Collective and individual voice: Convergence in Europe?, *International Journal of Human Resource Management*, Jg. 18, Heft-Nr. 7, S. 1246-1262.

Croucher, R./Brookes, M./Wood, G./Brewster, C. (2010): Context, strategy and financial participation: A comparative analysis, *Human Relations*, Jg. 63, Heft-Nr. 6, S. 835-855.

Deutsche Rentenversicherung Bund (2013): Hinterbliebenenrente: Hilfe in schweren Zeiten, Berlin.

Europäische Kommission (2009): Beschäftigung und Wachstum in der EU: Fahrplan in eine nachhaltige Zukunft. Brüssel. DOI 10.2775/16661; zuletzt aufgerufen am 27.11.2013

Institut für Arbeitsmarktforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2011): IAB-Kurzbericht 9/2011, Nürnberg.

Justizministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (2009): Was Sie über das Eheericht wissen sollten, Düsseldorf.

Nordhaug, O./Gooderham, P./Ringdal, K. (2006): Institutional and rational determinants of organizational practices: HRM in European firms, *Administrative Science Quarterly*, Jg. 44, Heft-Nr. 3, S. 507-531.

Richtlinie 97/81/EG vom 15. Dezember 1997.

Tijdens, K. G. (2002): Gender Roles and Labor Use Strategies: Women's Part-Time Work in the European Union, *Feminist Economics*, Jg. 8, Heft-Nr. 1, S. 71-99.

Statistisches Bundesamt (2006): Leben und Arbeiten in Deutschland, Sonderheft 2: Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Ergebnisse des Mikrozensus 2005, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2009): Niedrigeinkommen und Erwerbstätigkeit, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2010): Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland 2009, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.

Steinmetz, H./Schwens, C./Wehner, M. C./Kabst, R. (2011): Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The Cranet Project, *Human Resource Management Review*, Jg. 21, Heft-Nr. 1, S. 16-26.

Williamson, O. (1985): The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting, New York.

Unternehmensberater oder Interim Manager? – Die Transaktionskosten entscheiden

Von **Dr. Wolfgang Thost** (Atreus GmbH) und **Dr. Rodrigo Isidor** (Universität Paderborn)

Unternehmen aller Größen greifen in schwierigen Situationen gern auf das Wissen und die Erfahrung von Experten zurück. Unsicherheit besteht allerdings häufig darin, ob ein Unternehmensberater oder ein Interim Manager der Mann oder die Frau der Stunde ist. Fragen zur Strategie, zum operativen Geschäft und zu funktionalen Aufgaben landen mit immer wieder neuen Facetten – im Grunde aber ähnlich – sowohl auf den Schreibtischen von Unternehmensberatern als auch von Interim Managern. Beide kennen die Nöte der Unternehmen aus ihrer täglichen Berater-tätigkeit oder sogar aus eigener Managementenerfahrung. Und doch ist ihr Einsatz nicht beliebig.

Die Sorgen der Unternehmen bieten Unternehmensberatern und Interim Managern ein breites Betätigungsfeld: Warum verliert ein Geschäftsbereich plötzlich Marktanteile? Warum machen die Kunden neuerdings einen Bogen um die altbewährte Cashcow? Wie lassen sich gleichzeitig die Kosten senken und die Leistung steigern? Ist es günstiger, einen Geschäftsbereich zu verkaufen oder einen anderen dazuzukaufen?

Neben diesen strategischen Fragen, bei denen die Zukunft oder gar die Existenz einer Firma auf dem Spiel stehen, müssen die Management-Experten aber häufig auch ganz praktische Fragen lösen: Wie lassen sich Einkauf, Produktion oder Logistik optimieren? Wie sparen wir Steuern? Welche Marketing-kampagne begeistert die Kunden?

Guter Rat ist teuer. Damit er den gewünschten Nutzen bringt, ist die Auswahl des richtigen Experten entscheidend. In diesem Artikel möchten wir die Transaktionskostentheorie dazu nutzen. Unser Transaktionskostentheorie-Würfel veranschaulicht, für welche Aufgaben sich ein Unternehmensberater und für welche sich ein Interim Manager empfehlen. Dabei werden wir nicht alle möglichen Felder dieses Würfels diskutieren, sondern nur die für die hier betrachtete Fragestellung relevanten.

Frischer Input durch externes Know-how

Der analytische Blick von außen durch zugekaufte Expertise ist ein anerkanntes Management-Tool. So wie der Einsatz von Beratern heutzutage eine selbstverständliche Sache ist, nimmt auch die Beschäftigung von Interim Managern ständig zu. Seit dem Jahr 2000 ist der Markt für Manager auf Zeit Jahr für Jahr

im Durchschnitt zweistellig gewachsen (Kabst/Thost/Isidor, 2010, S. 22 f.). Manche Stimmen behaupten, Interim Management und Beratung gingen ineinander über und ähnelten sich immer mehr. Das sehen wir nicht so (Kabst/Thost/Isidor, 2010, S. 107 ff.). Auf den ersten Blick existieren einige Ähnlichkeiten zwischen beiden Dienstleistungen. Im Detail weisen sie aber erhebliche Unterschiede auf. Während der Unternehmensberater als externer Wissenslieferant Konzepte und Methoden entwickelt, übernimmt der Interim Manager kurzfristig die praktische Umsetzung wichtiger Aufgaben und Projekte.

Es kann sein, dass Interim Manager auch einmal ein Beratungsmandat übernehmen. Aus Sicht eines Interim-Management-Dienstleisters ist das aber in weniger als 5 % der Einsätze der Fall.

Genauso kommt es vor, dass Berater ihr Projekt in die Umsetzung begleiten. Sie setzen das Programm-Management auf und monitoren den Umsetzungsfortschritt. Dass sie aber selbst in die Linienverantwortung gehen oder sogar als CEO das Unternehmen führen, ist eher selten der Fall.

Sowohl der Unternehmensberater als auch der Interim Manager setzen sich mit überlebenswichtigen Themen des Unternehmens auseinander, beispielsweise der Restrukturierung. Daher ist es wichtig zu wissen, in welcher Situation welches Tool das richtige ist. Oder ist möglicherweise der Einsatz von beiden sinnvoll? Vielleicht parallel oder aber in Folge?

Einsatzbereiche für Unternehmensberater

Unternehmensberater werden in der Praxis hierarchieübergreifend eingesetzt. Je nach Qualifikation und Spezialisierung eignen sie sich als Topmanagement-Berater auf Vorstands- oder Aufsichtsratsbene oder als Spezialisten für Beratungsaufträge auf den darunter liegenden Unternehmensebenen. Der Berater transferiert als externer Wissenslieferant konzeptionelles und analytisches Know-how in das Unternehmen.

Ziel seines Beratungsauftrags ist es, betriebswirtschaftliche oder technische Probleme des Kunden zu identifizieren. Auf Basis der Resultate erarbeitet er Problemlösungen für den Kunden. Bestehende Prozesse werden im Konzept optimiert und gegebenenfalls durch neue ersetzt. Die Umsetzung obliegt jedoch in aller Regel dem Unternehmen selbst.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wann sollten Unternehmen aus Effizienzgesichtspunkten eher Unternehmensberater und wann eher Interim Manager einsetzen?

Methodik: Normative Analyse auf Basis eigener Erfahrung und 21 strukturierten Interviews mit geschäftsführenden Gesellschaftern, Geschäftsführern, Vorständen und Personalleitern, die Interim Management einsetzen bzw. von einem Einsatz absehen.

Praktische Implikationen: Der Transaktionskosten-Würfel zeigt, dass man Analyse-Aufgaben und konzeptionelle Themen an Berater, Umsetzungsprobleme hingegen besser an Interim Manager vergibt.

Einsatzbereiche für Interim Manager

Interim Manager sind auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene, als Bereichsleiter oder Umsetzungs-Projektmanager für anspruchsvolle Themen tätig. Sie bringen unternehmens- oder branchenübergreifendes Wissen mit, das innerhalb der Firma so noch nicht vorhanden ist. Sie sanieren, restrukturieren und wickeln Unternehmen ab. Sie erschließen Märkte, bauen Geschäfte auf und führen neue Systeme ein.

Der Interim Manager greift in das operative Tagesgeschäft der Unternehmen aktiv ein und übernimmt Durchführungsverantwortung. Dabei geht es nur selten um rein mengenmäßige Verstärkung der Führungskapazität im Unternehmen. Vielmehr sollen sich Manager ganz bewusst einem Problem widmen, das für sie nicht neu ist, sondern für dessen Lösung sie reichhaltige Erfahrung mitbringen. Gerade ihre überlegene Erfahrung macht ihren Erfolg aus.

Transaktionskostentheorie-Würfel

Um die richtigen Einsatzfelder für Berater einerseits und Interim Manager andererseits zu finden, hilft die Transaktionskostentheorie weiter.

Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich ganz allgemein mit Fragen, warum sich Wirtschaftssubjekte zu Unternehmen zusammenschließen oder gemeinsame Aktivitäten in Netzwerken erbringen (Coase, 1937; Williamson, 1981, 1984, 1985; Thost, 2003, 2011):

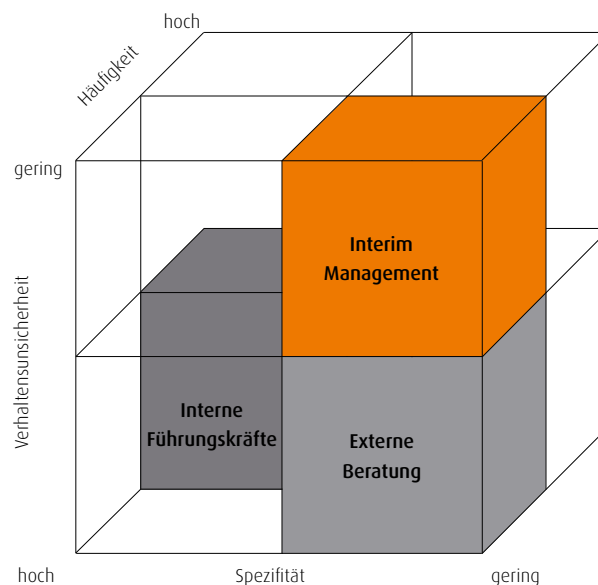
- ▶ Wie werden Vertragsbeziehungen effizient gestaltet?
- ▶ Wie werden Unternehmensprobleme gelöst?
- ▶ Warum gibt es überhaupt Unternehmungen?

Ronald H. Coase und Oliver E. Williamson erhielten für die Entwicklung der Theorie 1991 bzw. 2009 den Nobelpreis. Das Modell gilt als grundlegend für das Verständnis von Unternehmen, Märkten, Wirtschaftssubjekten und ihren Beziehungen zueinander.

Neu ist sein Einsatz für die Darstellung des effizienten Einsatzes von Beratern, Managern auf Zeit oder internen Führungskräften.

Die Transaktionskostentheorie untersucht die Effizienz von Vertragsbeziehungen anhand der drei Dimensionen Häufigkeit, Spezifität und Verhaltenssicherheit (Williamson/Wachter/Har-

Abb. 1: Beratung und Interim Management im Transaktionskosten-Würfel



Quelle: In Anlehnung an Kabst/Thost/Isidor 2010, S. 79.

ris, 1975). Die Ausprägungen dieser Kriterien entscheiden darüber, ob eine Transaktion intern oder extern vollzogen werden soll. Die drei Kriterien lassen sich anschaulich in einem Würfel darstellen, siehe Abb. 1 (Kabst/Thost/Isidor, 2009, S. 21).

Was die drei Dimensionen bedeuten

1. Häufigkeit: Tritt eine Aufgabe häufig auf, gibt es Mitarbeiter im Unternehmen, die sie routinemäßig lösen. Berater oder Manager auf Zeit werden hierfür nicht benötigt. Kommt eine Aufgabe eher selten vor, ist es schon unwahrscheinlicher, dass entsprechende Kapazitäten im Unternehmen vorgehalten werden. In diesem Fall holt man sich zusätzliche Ressourcen

ins Haus. Auf der Ausführungsebene mögen das Aushilfen sein, z. B. bei einer Inventur. Bei anspruchsvollen Aufgaben, z. B. einer Fusion, sind es je nach spezifischem Charakter der Aufgabe Unternehmensberater oder Interim Manager.

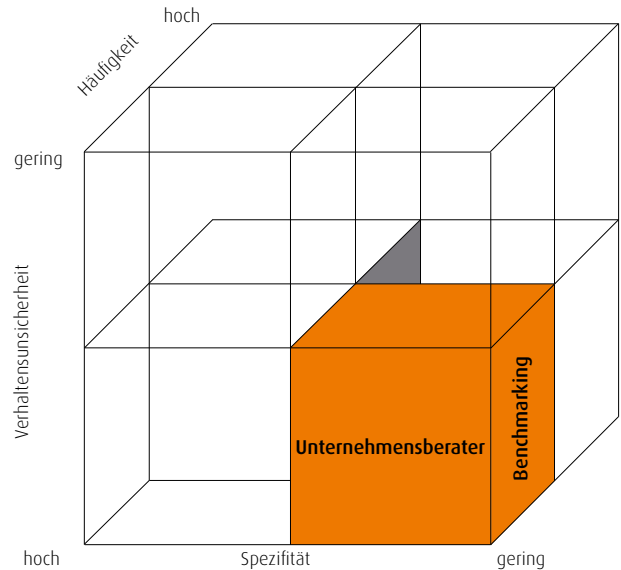
2. Spezifität: Spezifisches oder genauer gesagt unternehmensspezifisches Wissen meint alle Informationen, die für ein Unternehmen strategisch wertvoll, nicht substituierbar und schwer oder gar nicht imitierbar sind: mit anderen Worten das Firmengeheimnis. Wenn Coca-Cola ein Problem mit seiner Brauserezeptur hätte, würden sie keinen Unternehmensberater holen, sondern hausinterne Spezialisten hinzuziehen.

Es gibt jedoch Situationen, in denen Wissen und Erfahrungen gefragt sind, die über den Horizont eines einzelnen Unternehmens hinausgehen. Hier schlägt die Stunde der Berater und Manager auf Zeit, die branchenübergreifende Erfahrung und branchenunabhängiges Know-how ins Unternehmen hineintragen.

3. Verhaltensunsicherheit: Verhaltensunsicherheit hat zwei Aspekte: Zum einen Ergebnisunsicherheit, zum anderen Verfahrensunsicherheit. Ergebnisunsicherheit herrscht immer dann, wenn das Ziel einer Aufgabenstellung weder klar noch eindeutig oder – im schlimmsten Fall – überhaupt nicht formuliert ist. Gibt es dagegen eine klar definierte Aufgabe mit eindeutigem Ziel, herrscht Verhaltenssicherheit. Jeder weiß, was zu tun ist, selbst wenn die Zielerreichung Handlungsspielraum zulässt (Kabst/Thost/Isidor, 2010, S. 78).

Die Dimension Verhaltensunsicherheit unterscheidet Berater von Interim Managern. Bei Verhaltensunsicherheit im Sinne von Ergebnisunsicherheit, also ergebnisoffenem Prozess, ist der Berater gefragt, bei Verhaltenssicherheit der Interim Manager. Der Berater bringt mit Methodenkompetenz, die zu einer gewissen Verhaltenssicherheit führen soll, Licht

Abb. 3: Thema „Benchmarking“ als klassisches Beispiel für Berater



Quelle: In Anlehnung an Kabst/Thost/Isidor, 2010, S. 79.

in das Dunkel einer Analyse. Auch der Interim Manager muss Verhaltenssicherheit im Vorgehen zeigen, um zum Ergebnis zu gelangen. Allerdings stehen weniger die Methoden im Vordergrund – diese auch – als vielmehr das zu erreichende Ziel.

Ziele setzen oder Ziele umsetzen

Der Berater steht zu Beginn seiner Arbeit vor einer Tabula rasa. Problem, Ursachen und Ziel sind unklar. Der Berater muss mit seiner Methodenkompetenz erst einmal Licht in dieses Dunkel bringen. Sein Job ist analysieren, ordnen, strukturieren. Sein Auftrag ist erledigt, wenn am Ende das Problem definiert ist und verschiedene Lösungsmöglichkeiten auf dem Tisch liegen.

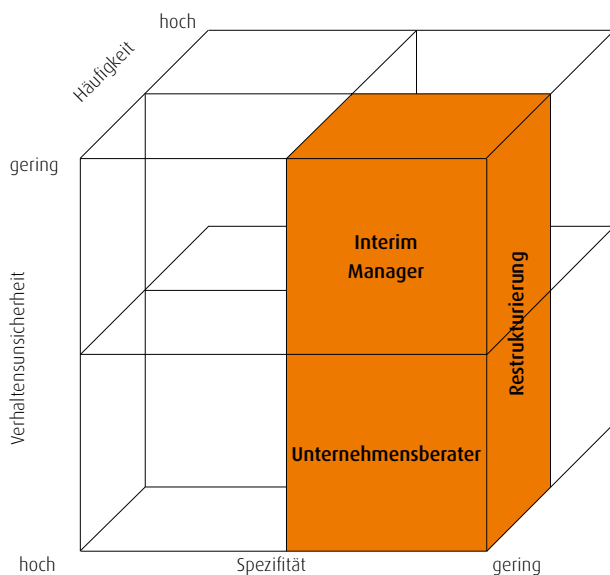
Der Interim Manager bekommt das Ziel mit Auftragserteilung genannt. Das Problem und seine Ursachen sind im Wesentlichen bekannt, auch wenn sich im weiteren Vorgehen noch Problemverschiebungen und Zielpräzisierungen ergeben können. Nur die Umsetzung fehlt noch. In diesem Fall kommt es nicht nur auf Methodenkompetenz an, sondern vor allem auf Erfahrung. Je mehr ähnliche, möglichst schwierige und komplexe Probleme ein Manager auf Zeit schon gelöst hat, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er auch das anstehende Problem lösen wird, das andere, intern verfügbare Manager zuvor nicht in den Griff bekommen haben (siehe Abb. 2)

Abb. 2: Gegenüberstellung Unternehmensberater und Interim Manager

Unternehmensberater	Interim Manager
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ist das Unternehmen zu retten? ▶ Warum ist es überhaupt in Schieflage geraten? ▶ Welche Maßnahmen bringen das Unternehmen wieder auf Kurs? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ja, das Unternehmen ist zu retten. ▶ Die Ursachen für die Schieflage sind weitgehend bekannt. ▶ Die Maßnahmen werden unverzüglich umgesetzt.

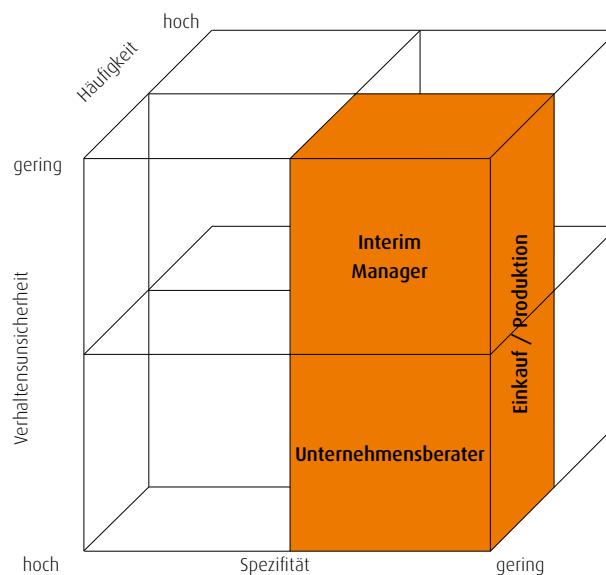
Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 4: Restrukturierung: Untersuchung durch Berater – Umsetzung durch Interim Manager



Quelle: In Anlehnung an Kabst/Thost/Isidor 2010, S. 79.

Abb. 5: Einkauf/Produktion: Analyse durch Berater – Umsetzung durch Interim Manager



Quelle: In Anlehnung an Kabst/Thost/Isidor 2010, S. 79.

Transaktionskosten-Würfel im Praxistest

Lassen Sie uns an vier konkreten Beispielen – Benchmarking, Restrukturierung, Einkauf/Produktion und Projektmanagement – veranschaulichen, zu welcher Entscheidung der Transaktionskosten-Würfel im Einzelfall rät.

Benchmarking

Häufigkeit – gering: Benchmarking ist ein klassisches Beratungsbeispiel. Das ist insbesondere der Fall, wenn ein Unternehmen zum ersten Mal ein Benchmarking durchführt und sich vorher noch nie systematisch den Spiegel des Wettbewerbs vorgehalten hat. In diesem Fall handelt es sich also um eine nicht häufige Aufgabe im Unternehmensalltag und eignet sich daher für den Einsatz eines externen Experten.

Unternehmensspezifisches Wissen – gering: Unternehmensspezifisches Wissen reicht nicht aus, um sich dem Wettbewerb zu stellen. Oft fehlt sogar die entsprechende Mentalität dazu: „Bei uns ist alles ganz anders“, heißt es dann. Nein, alles ist mit Sicherheit nicht ganz anders als bei anderen Unternehmungen, höchstens einiges. Darum kommt es darauf an, das unternehmensspezifische Wissen so mit unternehmensexternem und oft auch branchenübergreifendem Wissen zu verknüpfen, dass anhand vergleichbarer Kriterien die Unter-

nehmensspezifika herausgearbeitet werden können. Für Unternehmensberater ist das aufgrund ihres Methodenwissens eine Routineaufgabe.

Verhaltensunsicherheit – hoch: Beim Benchmarking herrscht Verhaltensunsicherheit, da niemand weiß, wie der Vergleich mit der Konkurrenz ausfällt. Gibt es überhaupt ein Problem im Wettbewerbsvergleich? Wenn ja, wo liegen die Ursachen? Und wenn diese bekannt sind, welche Maßnahmen bieten sich an, um den Abstand zum besten Wettbewerber aufzuholen? Ein Paradestück für Berater.

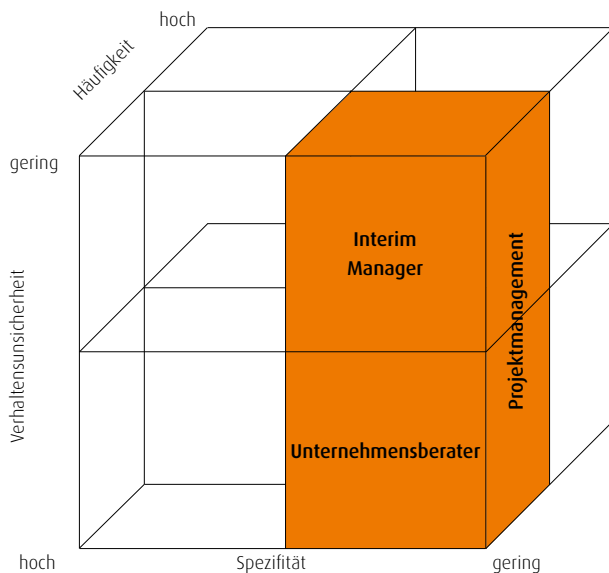
Ein Interim Manager wäre eher fehl am Platz, da der Schwerpunkt in der Analyse und bei der Methodenkompetenz und nicht in der Umsetzung liegt. Wird das Benchmarking im Unternehmen zur regelmäßigen Praxis, kann es natürlich in die Linie übergehen. **Empfohlener Einsatz: Unternehmensberater (siehe Abb. 3).**

Restrukturierung

Bei der Restrukturierung ist die Wahl zwischen Berater und Interim Manager differenzierter zu betrachten, da sich Experten beider Berufsgruppen auf dieses Thema spezialisiert haben.

Häufigkeit – gering: Restrukturierungen sind für ein einzelnes Unternehmen zum Glück kein allzu häufiges Ereignis.

Abb. 6: Projektmanagement durch Berater und Interim Manager



Quelle: In Anlehnung an Kabst/Thost/Isidor 2010, S. 79.

Von daher eignet es sich sowohl für Berater als auch für Interim Manager, die sich auf dieses Thema spezialisiert haben.

Unternehmensspezifisches Wissen – gering: Natürlich muss man Unternehmensspezifika kennen, um ein Unternehmen restrukturieren zu können. Viel wichtiger aber ist unternehmens- und branchenunabhängiges Wissen, das mit der Restrukturierung zusammenhängt. Wie erstellt man ein Fortführungsgutachten? Hat das Unternehmen im Wettbewerb eine Chance? Welche Maßnahmen führen aus der Krise?

Verhaltensunsicherheit – hoch: Häufig liegt bei anstehenden Restrukturierungen die Zukunft des Unternehmens im Dunkeln. Dann trägt ein Berater alle Fakten zusammen und prüft, was mehr Sinn macht: Abwicklung oder Sanierung. **Empfohlener Einsatz: Unternehmensberater.**

Verhaltensunsicherheit – gering: Sobald gewiss ist, wie es für Unternehmen und Mitarbeiter weitergeht, ist die Verhaltensunsicherheit niedrig. Ist das Ende besiegelt, bezieht der Insolvenzverwalter sein Büro. Ist die Fortführung aber realistisch, setzt ein Interim Manager den Maßnahmenkatalog schrittweise in die Tat um. Weil er – im Gegensatz zum wahrscheinlich hier verunsicherten internen Manager – Erfahrung mit vergleichbaren Situationen hat, weiß er, was zu tun ist. **Empfohlener Einsatz: Interim Manager (siehe Abb. 4).**

Einkauf/Produktion

Häufigkeit – gering: Eine Unternehmensführung wird nicht jedes Jahr Einkauf oder Produktion reorganisieren. Also sind solche Ereignisse eher selten und somit für Berater oder Interim Manager geeignet. Gehen die Themen dann in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess über, werden die Aufgaben ohnehin der Linie übergeben. Berater und Interim Manager haben das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt längst schon wieder verlassen.

Unternehmensspezifisches Wissen – gering: Unternehmensspezifisches Wissen reicht meistens nicht aus, um Wertschöpfungsaktivitäten wie Einkauf und Produktion neu aufzustellen. Vielmehr ist unternehmensübergreifendes Wissen gefragt, um daraus zu lernen: Wie machen es andere, was ist State of the Art? Auch branchenübergreifendes Wissen hilft weiter: Experten aus sehr wettbewerbsintensiven Branchen, wie z. B. der Automobil- oder der Automobilzulieferindustrie, liefern frische Ideen und Impulse für andere Industriezweige.

Verhaltensunsicherheit – hoch: Ausschlaggebend für die Wahl zwischen Berater und Manager auf Zeit ist wiederum Verhaltensunsicherheit: Muss das Ziel erst definiert oder kann es gleich umgesetzt werden? Steht der Einkaufserfolg generell in Zweifel oder ist eine Entscheidung über die optimale Wertschöpfungstiefe noch gar nicht getroffen, ist sicher der Einsatz spezialisierter Berater angesagt.

Ähnlich verhält es sich mit der Produktion. Steht zur Diskussion, ob Einzel- oder Bandfertigung gewählt werden soll, ob der Automatisierungsgrad zu hoch oder zu niedrig ist und welcher Standort der Beste ist, empfiehlt es sich, einen entsprechend ausgewiesenen Berater zu kontaktieren. **Empfohlener Einsatz: Unternehmensberater**

Verhaltensunsicherheit – gering: Soll hingegen ein strategischer Einkauf aufgebaut werden, aber der bisherige Stelleninhaber lässt die dafür erforderlichen Kompetenzen vermissen, dann ist Interim Management das Tool der Wahl. In der Produktion ist die Verhaltensunsicherheit ebenfalls gering, sobald es um konkrete Aufgaben geht: Kapazitäten erhöhen, Lean Production einführen oder ein Werk von A nach B verlagern. In diesen Fällen ist es effizient, einen Interim Manager zu beauftragen, der solche Aufgaben schon mehrmals erfolgreich bewältigt hat. **Empfohlener Einsatz: Interim Manager (siehe Abb. 5).**

Projektmanagement

Häufigkeit – gering: Projekte sind per definitionem einmalig, komplex, laufen außerhalb der Routine und brauchen außerordentliche Ressourcen und besondere organisatorische Maßnahmen (Kuster et. al. ,2006, S. 53; Kabst/Thost/Isidor, 2010, S. 81 f.).

Unternehmensspezifisches Wissen – gering: Schon wegen ihrer Einmaligkeit stellen Projekte in jeder Organisation eine

Besonderheit dar. Sollen sie neue Themen aufgreifen und zusätzliches Wissen ins Unternehmen tragen, kommen meist Berater oder Interim Manager zum Einsatz.

Verhaltensunsicherheit – hoch: Manche Projekte sind ergebnisoffen. Sie sind dann abgeschlossen, wenn die zu Beginn formulierte Frage beantwortet ist. Beispiel für so ein Projekt ist die Frage, welches ERP-System ein Unternehmen einsetzen soll.

Empfohlener Einsatz: Unternehmensberater

Verhaltensunsicherheit – gering: Bei zielgerichteten Projekten ist das Ergebnis von vornherein klar: Ein Unternehmen möchte das ERP-System der Marke xyz in einem weltweiten Roll-out implementieren. Ein Routinefall für einen auf solche Aufgaben spezialisierten Interim Manager. **Empfohlener Einsatz: Interim Manager (siehe Abb. 6).**

Zusammenfassung

Interim Manager und Berater werden immer dann beauftragt, wenn es gilt, schnell, kompetent und bedarfsgerecht externes Know-how ins Unternehmen zu holen. Auch bei Managern auf Zeit geht es selten um rein mengenmäßige Verstärkung der Führungskapazität im Unternehmen. Vielmehr sollen sich bewusst Manager mit überlegener Erfahrung einem Problem widmen, das für sie nicht neu ist, sondern für dessen Lösung sie reichhaltige Expertise mitbringen.

Das Modell der Transaktionskostentheorie ist hilfreich, um die richtigen Einsatzfelder für Berater und Interim Manager zu finden. Die von Coase und Williamson entwickelte Transaktionskostentheorie untersucht die Effizienz von Vertragsbeziehungen anhand der drei Dimensionen Häufigkeit, Spezifität und Verhaltenssicherheit (Williamson/Wachter/Harris, 1975; Kabst/Thost/Isidor, 2009, 2010).

Die Ausprägungen dieser Kriterien entscheiden darüber, ob eine Transaktion intern oder extern vollzogen werden soll. Darüber hinaus helfen sie zu entscheiden, ob ein Unternehmensberater oder ein Interim Manager die bessere Wahl ist.

Sowohl Berater als auch Interim Manager befassen sich mit Themen, die im Unternehmensalltag eher selten vorkommen. Ihr Einsatz empfiehlt sich, wenn nicht unternehmensspezifisches, sondern unternehmens- oder sogar branchenübergreifendes Wissen im Vordergrund steht. Verhaltensunsicherheit versus Verhaltenssicherheit – im Sinne von Ergebnisoffenheit oder nicht – ist die Dimension, die Berater von Managern auf Zeit unterscheidet.

Berater lösen vorzugsweise Analyseprobleme, die prinzipiell ergebnisoffen sind, bei denen mit anderen Worten Verhaltensunsicherheit besteht. Sie müssen das Ziel erst im Beratungsprozess definieren. Typisch hierfür sind z. B. Benchmarking-Projekte. Interim Manager hingegen handeln unter der Prämisse der Verhaltenssicherheit: Das Ziel ist vorgegeben, beispielsweise die Restrukturierung einer Geschäftseinheit. Das Problem und seine Ursachen sind im Großen und Ganzen bekannt. Nur die Umsetzung der Lösung fehlt noch.



DR. WOLFGANG THOST
Atreus GmbH
E-Mail: thost@atreus.de
www.atreus.de



DR. RODRIGO ISIDOR
Universität Paderborn
E-Mail: rodrigo.isidor@upb.de
www.uni-paderborn.de

SUMMARY

Research question: From an efficiency perspective, when should firms hire consultants and when interim managers?

Methodology: Normative analysis based on own experience and 21 structured interviews with managing partners, managing directors, board members, and HR directors that decide to utilize or abstain from utilizing interim management.

Practical implications: The transaction cost-cube shows that analytical tasks should be assigned to consultants whereas implementation tasks should be assigned to interim managers.

LITERATURVERZEICHNIS

Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, In: *Economica*, Jg. 4, H. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.

Kabst, R./Thost, W./Isidor, R. (2010): Interim Management – Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit. Düsseldorf: Handelsblattverlag.

Kabst, R./Thost, W./Isidor, R. (2009): Vorteil Interim Management, in: *Personal*, Heft 2/2009, S. 20 – 22.

Kuster, J./Huber E./Lippmann R./Scheid. A./Schneider E./Vitschi, U./Wüst, R. (2006): Handbuch Projektmanagement, Heidelberg.

Thost, W. (2011): Wie Manager auf Zeit Ihre GmbH voranbringen, in: *GmbH-Geschäftsführer Praxishandbuch*, 5/2011, S. 620/1 – 18.

Thost, W. (2003): Macht in Unternehmungen und Netzwerken – eine Frage der ökonomischen Effizienz, in: Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (Hrsg.): *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke*. Wilfried Krüger zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 2003, ilmedia 2010, S. 133 – 143.

Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firm, Markets, Relational Contracting, New York.

Williamson, O. E. (1984): The Economics of Governance: Framework and Implications, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswirtschaft*, Jg. 140, H. 1, S. 195 – 223.

Williamson, O. E. (1981): The Economics of Organization: The transaction cost approach, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 87, H. 3, S. 548 – 577.

Williamson, O. E./Wachter, M. L./Harris, J.E. (1975): Understanding the Employment Relation: the Analysis of Idiosyncratic Exchange, in: *Bell Journal of Economics*, Jg. 6, H. 1, S. 250 – 278.

Gesundheitsfalle Überidentifikation: „Gut gemeint bedeutet nicht gut gemacht“

Von Prof. Dr. Rolf van Dick (Goethe Universität Frankfurt) und Dr. Michael Groß (Groß & Cie. GmbH)

Um zehn am Abend ist immer noch Licht im Büro. Sonntagmorgens um acht schnurrt schon wieder das Smartphone mit einer E-Mail vom Chef. Und die Sechstageswoche gehört zum Standard. Das alles ist gut gemeint vom Mitarbeiter. „Ist schon toll. Er identifiziert sich ja enorm mit dem Unternehmen“, sagt sein Chef. Wenig später trifft man sich wieder – in der Klinik für Burn-out-Patienten.

Die freiwillige Selbstausbeutung von Führungskräften und Mitarbeitern aus eigenem Antrieb wird immer mehr zum Problem und wird in der populärwissenschaftlichen Literatur viel diskutiert (Wehrle, 2013). Eine Ursache ist eine (zu) hohe Identifikation, den Job besser machen, Erwartungen übererfüllen und immer zu den Besten gehören zu wollen. Diese Intentionen sind ehrbar, im Prinzip von jedem Unternehmen gewünscht und im Wettbewerb unverzichtbar. Gut gemeint bedeutet aber längst nicht gut gemacht.

Dafür kann das „Home-Office“ als Beispiel dienen. Die bessere Abstimmung der Tätigkeiten für eine bessere „Work-Life-Balance“ kann, ohne verbindliche individuelle Regeln, schnell zur völligen Verschränkung von Arbeit und Freizeit führen. Mitarbeiter im „Home-Office“ arbeiten dann mehr als vereinbart – zu Hause, unterwegs und im Büro – vor allem, wenn sie sich zu stark identifizieren und keine klare Grenzen mehr ziehen können.

Diese Beispiele sind mittlerweile sehr typisch für den Unternehmensalltag, vor allem in Dienstleistungs- und Wissensunternehmen (Wehrle, 2013). Die Frage stellt sich, ob das allgemein sehr positiv besetzte Konzept der Identifikation mit Teams und Organisationen auch systematische Schattenseiten hat. Kann Identifikation auch schädlich sein?

Wir sind dieser Frage mit den Kollegen Lorenzo Avanzi, Franco Fraccaroli (beide Universität Trento) und Guido Sarchielli (Universität Bologna) nachgegangen und haben in Italien zwei Studien durchgeführt. Die erste Studie führten wir mit Angestellten an Gerichten (davon die meisten Sachbearbeiter und einige Abteilungsleiter) durch, in der zweiten Studie befragten wir Lehrerinnen und Lehrer.

Abbildung 1 fasst die wesentlichen Merkmale der Stichproben zusammen.

Zugrunde liegende Studien

Wir fragten die Studienteilnehmer zum einen nach ihrer organisationalen Identifikation (Beispielaussagen waren: „Ich interessiere mich, was andere über meine Organisation denken“ oder „Wenn ich von meiner Organisation spreche, sage ich ‚wir‘ und nicht ‚sie‘“) und nach dem Ausmaß einer möglichen Arbeitssucht (im Englischen: Workaholism, siehe Poppelreuter, 1997) mit Aussagen wie „Es fällt mir schwer abzuschalten, wenn ich nicht bei der Arbeit bin“ oder „Ich bleibe oft noch auf der Arbeit, nachdem meine Kollegen Feierabend gemacht haben“.

Schließlich erfassten wir den Gesundheitszustand unserer Teilnehmer mit Aussagen wie z. B. „Ich fühle mich unglücklich und deprimiert“.

In beiden Studien verwendeten wir Fragebögen mit standardisierten Skalen, die bereits in vielen anderen Studien zum Einsatz kamen. Die Aussagen waren in beiden Studien gleich. Studie 1 war eine Querschnittsbefragung, d. h. alle Variablen wurden zeitgleich gemessen.

Studie 2 war längsschnittlich angelegt, d. h. zum ersten Zeitpunkt wurden die Studienteilnehmer nach ihrer Identifikation gefragt und sieben Monate später erfassten wir ihre Arbeitssucht und ihren Gesundheitszustand.

Abb. 1: Demografische Daten der Studienteilnehmer

	Studie 1 N=205 Angestellte an Gerichten	Studie 2 N=140 Lehrerinnen und Lehrer
Geschlecht	77 % Frauen	83 % Frauen
Altersspanne	31 bis 62	23 bis 62
Altersdurchschnitt	48 Jahre	41 Jahre
Durchschnittliche Berufserfahrung	20 Jahre	19 Jahre

Quelle: Avanzi et al. (2012)

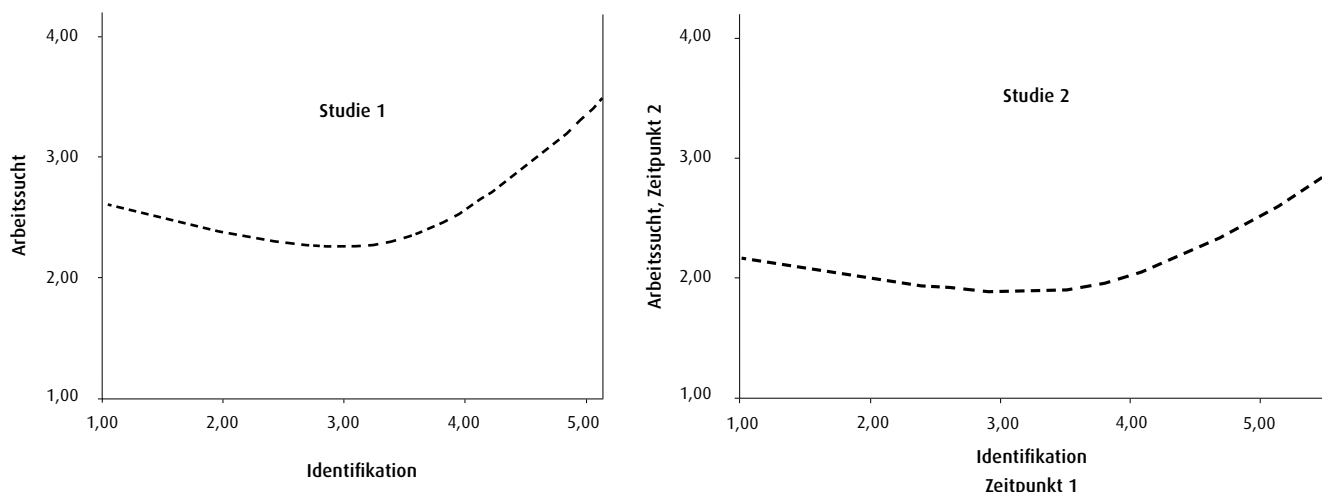
ABSTRACT

Forschungsfrage: Wir haben untersucht, ob es ein „Zuviel“ an Identifikation gibt und sich Überidentifikation auf Arbeitssucht mit negativen Folgen für die Gesundheit auswirkt.

Methodik: In zwei Studien in Italien haben wir Angestellte an Gerichten (N = 195) bzw. Lehrkräfte (N=140) mit standardisierten Messinstrumenten befragt. Wir fanden erhöhte Arbeitssucht ab einem bestimmten Identifikationsniveau und in der Folge negative Gesundheitswerte.

Praktische Implikationen: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen lernen, auch Grenzen zu ziehen und die Arbeit nicht zum alleinigen Lebensinhalt zu machen.

Abb. 2: Kurvilineare Zusammenhänge zwischen Identifikation und Arbeitssucht



Arbeitssucht und Identifikation werden mit mehreren Items auf fünfstufigen Skalen von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“ gemessen. Die Antworten werden über die Items gemittelt und können damit für jeden Teilnehmer maximale Werte von 5 für sehr starke Identifikation bzw. Arbeitssucht annehmen.

Quelle: Avanzi et al. (2012)

Mit den gewonnenen Daten konnten wir zwei Hypothesen testen, nämlich einmal, ob es einen sogenannten U-förmigen Zusammenhang zwischen Identifikation und Arbeitssucht gibt und zum anderen, ob dieser Zusammenhang dazu führt, dass Mitarbeiter mit besonders starker Identifikation einen schlechteren Gesundheitszustand haben.

In der Regel denken wir Menschen eher in linearen Zusammenhängen (z.B. „je mehr Identifikation, desto größer die Arbeitsmotivation“, oder „je mehr Arbeitssucht, umso schlechter der Gesundheitszustand“).

In den meisten bisherigen Studien (vergleiche für eine Übersicht: van Dick/Haslam, 2012) wurde ein solcher linearer Zusammenhang überprüft und herausgefunden, dass Identifikation positiv mit Gesundheitsindikatoren wie Stress, körper-

liche Symptome oder Burn-out zusammenhängt. Identifikation wirkt unter anderem deshalb positiv auf die Gesundheit, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich stärker mit ihren Teams und Unternehmen identifizieren, mögliche Stressoren weniger belastend wahrnehmen und sich besser unterstützt fühlen.

Gleichzeitig gibt es aber auch gut bestätigte Zusammenhänge zwischen Identifikation und Motivation und Leistung (siehe Riketta, 2005).

Daher scheint es plausibel anzunehmen, dass Identifikation sich theoretisch auch negativ auf die Gesundheit auswirken kann, nämlich dann, wenn die Arbeit im Vordergrund steht. Dies wird durch das Konzept der Arbeitssucht beschrieben. Arbeitssüchtige arbeiten sehr hart, Arbeit ist ihr zentraler Le-

bensinhalt, sie stellen die Ziele ihrer Organisation über die eigenen und nehmen sich nicht die nötige Zeit zur Erholung.

Daher nahmen wir an, dass der häufig gefundene positive Zusammenhang zwischen Identifikation und Gesundheit ab einem bestimmten Niveau der Identifikation „umkippen“ kann und sich dann negativ auf die Gesundheit auswirkt.

Überidentifikation führt zu Gesundheitsproblemen

Abbildung 2 zeigt für beide Studien die Zusammenhänge zwischen Identifikation und Arbeitssucht.

Wie man gut erkennen kann, folgen die Zusammenhänge tatsächlich einem Kurvenverlauf. Zunächst wirkt sich Identifikation leicht negativ auf die Arbeitssucht aus, d. h. bis zu einem bestimmten Grad führt mehr Identifikation zu weniger Arbeitssucht – d. h. Menschen, die sich stark identifizieren, sind allgemein zufriedener, sie werden von den Kollegen unterstützt, können aber offensichtlich auch abschalten. Ab einem bestimmten Niveau, das etwa bei 80 % des Maximums der Skala liegt, steigt aber mit zunehmender Identifikation die Arbeitssucht deutlich an.

Zur Überprüfung, ob diese U-förmigen, d. h. kurvilinearen Zusammenhänge auch statistisch bedeutsam sind, haben wir Regressionsanalysen gerechnet. Im ersten Schritt haben wir für weitere Variablen kontrolliert, um auszuschließen, dass die Zusammenhänge vielleicht in Wirklichkeit auf das Geschlecht oder Alter der Befragten zurückgehen. Anschließend gaben wir die Identifikation als linearen Faktor und dann als quadrierten Faktor in die Regression ein. Dieser quadrierte Faktor modelliert dann die Abweichungen von einem linearen Trend. Wie erwartet, waren die Zusammenhänge für den quadratischen Faktor statistisch signifikant (Studie 1: $B = .14^1$, $p < .01^2$; Studie 2: $B = .14$, $p < .01$), das heißt, der Effekt ist nicht mit dem Zufall zu erklären.

Im nächsten Schritt rechneten wir sogenannte Mediationsanalysen, um die Unterschiede im Gesundheitszustand der Studienteilnehmer zu erklären. Wieder kontrollierten wir für Geschlecht, Alter und Arbeitszufriedenheit, dann nahmen wir die Identifikation in das Modell auf und schließlich die Arbeitssucht. Wie erwartet, war die Vorhersage der Gesundheit durch die Arbeitssucht in beiden Studien wiederum statistisch signifikant (Studie 1: $B = -.81$, $p < .01$; Studie 2: $B = -1.55$, $p < .001$). Ein weiterer Analyseschritt zeigt, dass Arbeitssucht besonders stark negativ mit dem Gesundheitszustand korreliert (Studie

1: $r = .37^3$, Studie 2: $r = .72$), wenn die Identifikation besonders hoch ausgeprägt war; war die Identifikation niedrig, korrelierten Arbeitssucht und Gesundheit kaum miteinander (Studie 1: $r = -.02$, Fn 1: Studie 2: $r = -.01$, jeweils nicht signifikant). Dies bedeutet, dass die Arbeitssucht nur dann negative Wirkungen auf die Gesundheit hat, wenn die Studienteilnehmer sich besonders stark identifizieren.

Unsere Ergebnisse sind eindeutig. Überidentifikation führt zu mehr Arbeitssucht und diese führt langfristig zu schlechterer Gesundheit.

Die Befunde der beiden Studien sind annähernd identisch, obwohl es sich um Angehörige von zwei sehr unterschiedlichen Berufsgruppen handelt.

Hervorzuheben ist weiterhin, dass in der zweiten Studie zwischen der Messung von Identifikation und Arbeitssucht bzw. Gesundheit ein Abstand von über einem halben Jahr lag und sich die Ergebnisse der ersten Studie bestätigten. Einschränkend muss aber gesagt werden, dass die Art der Befragung keine objektiven Daten zur Gesundheit erhebt. Wir wissen also streng genommen nicht, ob sich die Teilnehmer nur gesund bzw. krank fühlen, oder ob sie es tatsächlich sind.

Handlungsempfehlung: Mitarbeiter vor sich selbst schützen

In der Praxis könnten Personalmanager und Unternehmensleitung beim Thema Überidentifikation und angesichts der Forschungsdaten argumentieren: „Das Problem hätten wir gerne. Bei uns fehlt es eher an Identifikation, sich überzeugt für das Unternehmen einzusetzen und mehr als das Erwartete zu leisten“. Tatsächlich ist es selten, dass die gesamte Belegschaft an Überidentifikation „leidet“.

Entscheidend ist aber, dass besonders die Leistungsträger von einer Überidentifikation betroffen sein können. Und weil diese „Leistungs-Elite“ in Unternehmen besonders „anfällig“ ist, besteht Handlungsbedarf, um die Leistungsfähigkeit einer Organisation nicht nachhaltig zu gefährden.

Sich zu stark mit dem Unternehmen identifizierende Leistungsträger müssen vor sich selbst geschützt werden, um sie vor Arbeitssucht und den negativen Folgen zu bewahren, wie diese in den beiden Studien ermittelt wurden. Zugleich darf nicht der Eindruck vermittelt werden, ihr Engagement oder Arbeitseinsatz seien (plötzlich) unerwünscht. Sie dürfen nicht als Reaktion in das andere Extrem, den „Dienst nach Vorschrift“, geraten.

Der erste Schritt ist natürlich, es gar nicht so weit kommen zu lassen, dass Mitarbeiter, häufig gut gemeint, in eine Überidentifikation „rutschen“ und zu Workaholics werden.

Die individuelle Disposition ist hierbei genauso von Bedeutung wie Unternehmenswerte, die Führungs- und Unternehmenskultur als regulierende Faktoren. Zu wichtigen Inhalten im Wertesystem gehören dabei die Anerkennung der Individualität jedes Mitarbeiters, Freiraum zur Entfaltung, auch jenseits

1. „B“ ist der Regressionskoeffizient, der ausdrückt, wie sehr sich eine Änderung in der unabhängigen Variable (Identifikation) auf die andere Variable (Arbeitssucht) auswirkt. Ein B von .14 bedeutet, dass die Erhöhung der Identifikation um einen Skaleneinheit eine Erhöhung der Arbeitssucht um 0,14 Skaleneinheiten bewirkt.

2. „p“ gibt an, ob ein Regressions- oder Korrelationskoeffizient statistisch signifikant ist, oder nur zufällig zustande kommt. Üblicherweise nennt man einen Koeffizienten signifikant, wenn das p kleiner als .05 ist, d. h. eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % (in max. einem von 20 Tests wird das Ergebnis nur zufällig signifikant) unterschreitet.

3. „r“ ist der Korrelationskoeffizient, der zwischen -1 (perfekt negativer Zusammenhang: je mehr x, desto weniger y) und 1 (perfekt positiver Zusammenhang: je mehr x, desto mehr y) schwanken kann, wobei ein Korrelationskoeffizient von 0 ausdrückt, dass zwei Variablen nicht miteinander zusammenhängen.

der Arbeit und die Nachhaltigkeit in den Geschäftstätigkeiten. Daraus lassen sich dann zum Beispiel Führungsprinzipien ableiten, die die seelische und körperliche Gesundheit der Mitarbeiter als Grundlage des Geschäftserfolgs bestimmen. Was sich selbstverständlich liest und anhört, ist im Berufsalltag häufig nicht gelebte Praxis.

Tendenziell suchen sich Mitarbeiter und Unternehmen jeweils gegenseitig aus, ob man zusammenpasst. Typisch hierfür sind Unternehmensberatungen. Hier weiß jeder Mitarbeiter und erwartet jede Führungskraft, dass überdurchschnittliches Arbeitsengagement und ein großes Arbeitspensum zur „Grundausrüstung“ gehören. Die Arbeit ragt zu jeder Zeit auch in die Freizeit hinein, permanente Verfügbarkeit und Arbeitsfähigkeit ist Teil der „up or out“-Kultur, immer weiter kommen zu wollen und zu müssen.

Führungskräfte haben Vorbildcharakter

An diesem Extrembeispiel wird deutlich, dass in Unternehmen vor allem klare Verhaltensmaßstäbe und gelebte Konventionen die Arbeitssucht eindämmen können. Entscheidend hierfür ist die Rolle der Führungskräfte, die allen anderen Mitarbeitern ein Vorbild sind, die gewünschte hohe Identifikation in kontrollierte Bahnen zu lenken. Ein einfaches Beispiel sind E-Mails oder auch Telefonkonferenzen: Wenn erwartet wird, jederzeit verfügbar zu sein, werden fortlaufend Impulse gesetzt, nur mit einer überdurchschnittlichen Identifikation die Belastungen bewältigen zu können.

In der Praxis gilt es gerade Führungskräfte, wenn sie selbst außerhalb der regulären Arbeitszeiten tätig sind, davon zu überzeugen, nur innerhalb der üblichen Arbeitszeiten mit den Mitarbeitern zu kommunizieren – von dringenden Notfällen als Ausnahmen einmal abgesehen. Selbst wenn die angesprochenen Mitarbeiter nichts tun sollen, so führt jeder Impuls zum Nachdenken und Weiterdenken, besonders bei denen, bei denen die Identifikation hoch ist.

Im Verlauf werden dann die außergewöhnlichen Belastungen zu einer besonderen Auszeichnung der eigenen Arbeit. Gerade die „Extrameilen“ erhöhen die Zufriedenheit. Ohne nächtlichen E-Mail-Verkehr oder frühmorgendliche „Telkos“ fühlen sich Mitarbeiter dann unausgelastet oder meinen gar, dass Projekte ohne ihr Zutun ablaufen und sie nicht mehr wichtig sind.

Coaching für High-Potentials und E-Mail-Verbot

Sinnvoll ist, gerade bei den sogenannten „High-Potentials“, eine Begleitung durch professionelles Coaching außerhalb der üblichen Berichtswege und Führungsstrukturen.

Das Ziel ist, die Reflexionsfähigkeit und eine kritische Distanz zum eigenen Handeln zu erhalten. Dadurch wird zum Beispiel erreicht, dass ständige Erreichbarkeit nicht zum Gütesiegel der eigenen Identifikation und Leistungsfähigkeit stilisiert wird. Der Coach spiegelt das Verhalten und fördert das

Selbsterkennen, ohne den Coachee zu analysieren oder gar zu beraten. Führungskräfte, die Mitarbeiter zu besseren Leistungen antreiben sollen, befinden sich für diese Aufgabe in einem Interessenkonflikt, der nur bei einer sehr vertrauensvollen, nahezu freundschaftlichen Beziehung bewältigt werden kann.

Rigoreuse Verbote, wie die zur Eindämmung eines ausufernden E-Mail-Verkehrs, zeugen dagegen eher von Hilflosigkeit. Mitunter sind solche harten Einschnitte aber notwendig, wenn eine kollektive Überidentifikation unbeobachtet und unbegleitet geblieben ist. Wenn in einem Unternehmen das kollektive Bewusstsein herrscht, wer nicht innerhalb von zehn Minuten eine E-Mail beantwortet sei tot oder faul, dann sind radikale Methoden, wie E-Mail-Server abzuschalten, unumgänglich, um Fehler der Vergangenheit auszuschalten.

Parallel einen kollektiven Reflexionsprozess anstoßen

In solchen Fällen darf es aber nicht dabei belassen werden, die Auswirkungen einzudämmen. Vielmehr sind die Ursachen anzugehen, die auch in der Überidentifikation liegen können. Das bedeutet, parallel an einer Einstellungsveränderung zu arbeiten. Dieser kollektive Reflexionsprozess könnte durch ein neues Leitbild im Unternehmen angestoßen werden, aus dem von den Mitarbeitern konkrete neue eigene Verhaltensweisen abgeleitet und festgelegt werden. Ohne dieses Umdenken und „Umhandeln“ könnte bei sich überidentifizierenden Mitarbeitern eher daran gearbeitet werden, wie die neuen Anweisungen zu umgehen sind, um den eigenen Ansprüchen zu genügen, die ja nach wie vor Bestand haben.

Wenn trotz aller Vorbeugung und Begleitung, Regulation und Intervention Mitarbeiter sich im Übermaß engagieren, sogar zu „Burn-out-Kandidaten“ werden, ist individuell nach einer Lösung zu suchen. Denn jede Überidentifikation ist – gerade wenn zuvor kollektiv interveniert wurde oder eine Begleitung stattgefunden hatte – aus der Kombination unterschiedlicher individueller Faktoren entstanden und selten ein kollektives Syndrom.

Typische Beispiele sind, dass Mitarbeiter aus der Arbeit ihre gesamte Identität beziehen, die ihnen im privaten Umfeld verwehrt bleibt oder die sie dort nicht finden können. Zwangsläufig ist der Erhalt der identitätsstiftenden Umgebung elementar. Genauso kann es sein, dass die im privaten Umfeld erlangten Leistungen und Einstellungen (wie zum Beispiel im Sport) als eigener Maßstab in den Beruf projiziert werden, unabhängig von der umgebenden Unternehmenskultur. Oder der akute Wettbewerb oder Gruppendruck im Team und mit anderen Bereichen führt dazu, die Identifikation über ein gesundes Maß hinaus zu erhöhen.

In allen Fällen ist eine individuelle Betreuung wichtig, die – wie oben geschildert – durch einen externen Coach oder die vertrauensvolle Führungskraft erfolgen kann.

Es wäre ideal, wenn der Chef sich freundschaftlich an seinen Mitarbeiter wenden könnte und selbst den Druck auf ihn

reduzieren würde, um Überidentifikation und Arbeitssucht zu vermeiden: „Ich schätze Ihr Engagement sehr und Sie sind ein wichtiger Mitarbeiter. Deshalb wäre es gut, wenn Sie nicht so lange im Büro sind. Und die Wochenenden sollten Sie für sich genießen, um am Montag wieder voll da zu sein. Das ist wichtig. Ach ja, und ich werde Ihnen sonntags auch keine E-Mails mehr senden.“ Überidentifikation und Arbeitssucht ist selten vom betroffenen Mitarbeiter allein zu lösen.

Mechanismen zum Selbstschutz

Unabhängig von den Leistungsanforderungen in Unternehmen und kollektiven Verhaltensweisen in der Firma stehen den Mitarbeitern Möglichkeiten zur Verfügung, sich selbst vor Überidentifikation und „Selbstaussbeutung“ zu schützen. Diese werden von einem verantwortungsvollen Management idealerweise unterstützt.

An erster Stelle sind die persönlichen Zielsetzungen zu nennen. Je abhängiger sich eine Person von der Erreichung von Zielen in Unternehmen macht, ggf. sogar nur hier erstrebenswerte persönliche Ziele bestimmt hat, desto größer ist die Gefahr, durch Überidentifikation quasi „über das Ziel hinauszuschießen“.

Das „Zielhaus“ bietet eine stabile Konstruktion, sämtliche Lebensbereiche miteinander abzustimmen und sich nicht nur von einer Sache abhängig zu machen. Die verschiedenen Ebenen – von längeren Lebensphasen, wie einer Auslandsentsendung im Beruf bis hin zu wertvollen einzelnen Tageszielen – schaffen genügend Räume zur Entfaltung der eigenen Stärken. Als Folge entsteht eine „gesunde“ Distanz zu einzelnen beruflichen Zielen und von außen gestellten Anforderungen (Groß, 2013).

Im Alltag ist auf einen Wechsel von Spannung und Entspannung zu achten. Dieses Thema ist komplex – daher nur ein kurzer Hinweis: Ausschalten der verschiedenen elektronischen Helfer ist eine Kunst, die bis vor wenigen Jahren unbekannt war. Nun ist das Abschalten aber eine wichtige Routine, um sich vor dem eigenen Engagement zu schützen. Damit dieser Schritt leichter fällt, achten intelligente Manager z.B. darauf, nicht zu jeder Tag- und Nachtzeit E-Mails zu senden. Dann entfällt auch das schlechte Gewissen, durch das Abschalten könnte etwas verpasst werden.

SUMMARY

Research question: We investigated whether organizational identification can be too strong with negative implications for workaholism and health.

Methodology: We used standardized survey of Italian law court clerks (N = 195) and teachers (N=140) and found that identification above a certain level was related to higher workaholism and ill-health.

Practical implications: Leaders and employees should learn to draw lines between work and home to prevent that work becomes the sole purpose in their lives.



© MORITZ SIKOWATKA

PROF. DR. ROLF VAN DICK
Goethe Universität Frankfurt
E-Mail: van.dick@psych.uni-frankfurt.de
www.sozialpsychologie.uni-frankfurt.de



DR. MICHAEL GROSS
Groß & Cie. GmbH
E-Mail: m.gross@gross-cie.com
www.gross-cie.com

LITERATURVERZEICHNIS

Avanzi, L./van Dick, R./Fraccaroli, F./Sarchielli, G. (2012): The downside of organizational identification: Relationships between identification, workaholism and well-being. *Work & Stress*, 26 (3), 289-307.

Groß, M. (2013): *Selbstcoaching*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Poppelreuter, S. (1997): *Arbeitssucht*. Weinheim: Beltz.

Riketta, M. (2005): Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 358-384.

Van Dick, R./ Haslam, S.A. (2012): Stress and well-being in the workplace: Support for key propositions from the social identity approach. In: J. Jetten, C. Haslam, & S.A. Haslam (eds.), *The social cure: Identity, health, and well-being* (S. 175-194). Hove and New York: Psychology Press.

Wehrle, M. (2013): *Bin ich hier der Depp? München: Mosaik.*

Was sich Studenten unter einem idealen Führungsverhalten vorstellen

Von **Tobias Frederik Harsch**, Prof. Dr. Rainhart Lang (TU Chemnitz) und Prof. Dr. Thomas Steger (Universität Regensburg)

Vor dem Hintergrund rasanter technologischer Entwicklungen und des kontinuierlichen Wandels nationaler und internationaler Märkte sind gut ausgebildete Mitarbeiter und Nachwuchsführungskräfte eine wichtige Ressource eines Unternehmens. Dabei werden sich die Führungskräfte von morgen zu großen Teilen aus den heutigen Studenten rekrutieren. Neben der Qualifikation kommt dabei auch der Motivation und den sogenannten „Mindsets“, den Denkmustern, Wert- und Führungsvorstellungen, eine erhebliche Bedeutung zu.

Das Wissen um die Führungs- und Wertvorstellungen der Studenten erlaubt in Zeiten des Fachkräftemangels gezielte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen sowie einen zielgerichteten Einsatz der Absolventen. Darüber hinaus lässt es Rückschlüsse auf mögliches Führungsverhalten oder Führungskonflikte zu oder kann helfen, diese rechtzeitig zu erkennen.

Die Anzahl der Arbeiten, die sich mit den Vorstellungen einer idealen Führung aus der Sicht von Studenten beschäftigt haben, ist überschaubar. In der Masse beschäftigen sich die Studien zu (subjektiven) Führungsauffassungen mit den Meinungen und Vorstellungen von Führungskräften und/oder deren Mitarbeitern, so zu prototypischen Vorstellungen von Führung (z. B. Lord et al., 1984) oder zu kulturell bedingten Unterschieden in den Führungsauffassungen von Managern (z. B. House et al., 2004). Auch in Deutschland wurden hierzu bereits Untersuchungen durchgeführt (z. B. Gmür, 2004, Brodbeck/Frese, 2007; Aretz, 2007), wobei Gmür (2004) explizit auch auf Unterschiede in den Auffassungen zu idealen Führungseigenschaften zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften und Studenten hinweist. Diese Arbeiten weisen allerdings zum Teil erhebliche Unterschiede in Methodik und Inhalten auf, und nur selten stehen Studenten in ihrer Funktion als potenzielle Nachwuchsführungskräfte im Fokus der Untersuchung. Ferner bezieht sich der Großteil der Arbeiten auf den US-amerikanischen Raum.

Um diese Lücke zu füllen, wurde das Forschungsprojekt „GLOBE Student“ gestartet, welches auf dem zu Beginn der 1990er-Jahre von Robert House initiierten „Global Leadership and Organizational Behavior Research Project“, kurz GLOBE, basiert. „GLOBE Student“ soll Aufschluss geben über die Meinungen, Vorstellungen und impliziten Theorien zu Führung,

Werten und Kultur des künftigen Führungskräftenachwuchses, der heutigen Studenten, in Deutschland und weiteren europäischen Ländern.

Theoretische Grundlagen

Die Basis zu den Überlegungen über die Führungserwartungen von Studenten bilden die Konzepte der impliziten Führungstheorien (ILTs – Implicite Leadership Theories). Nach Shaw (1990) sind implizite Theorien kognitive Bezugsrahmen oder Kategoriensysteme, die Menschen im Prozess der Verarbeitung von Information benutzen, um Ereignisse und Verhaltensweisen zu entschlüsseln, zu verarbeiten und sich daran zu erinnern.

In der weitesten Fassung handelt es sich bei den ILTs um Alltagstheorien, also Annahmen über die Führungsprozesse und die daran beteiligten Führungskräfte und Geführten, den Kontext der Führung sowie typische Situationen, Ereignisse und Interaktionen im Verlauf von Führungsprozessen und schließlich angestrebte und erwartete Führungsergebnisse (zusammenfassend Lang/Rybnikova, 2014: 60ff.).

Ein Schwerpunkt der Forschung konzentriert sich auf abstrakte Annahmen über typische Eigenschaften von Führungskräften im Unterschied zu Nichtführern (z. B. Lord et al., 1984) oder Eigenschaften von effektiven, guten Führern (z. B. Offermann et al., 1994; Schyns/Schilling, 2010). Im engeren Sinne handelt es sich bei den letztgenannten Ansätzen eigentlich um implizite „Führer“-Theorien.

Die theoretische Begründung der impliziten Führungstheorien mit Blick auf die Eigenschaften von Führern bildet die kognitive Kategorisierungstheorie nach Rosch (1978). Sie geht davon aus, dass Beobachter (z. B. Mitarbeiter) sogenannte Stimulus-Personen (z. B. ihre Führungskräfte) klassifizieren, indem sie diese mit Prototypen der jeweiligen Kategorie (z. B. bekannte Führer) vergleichen. Prototypen umfassen nach Rosch (1978: 30) Eigenschaften, die in besonderem Maße die jeweilige Kategorie repräsentieren und sich ebenso charakteristisch von Eigenschaften außerhalb der Kategorie unterscheiden. Letztere werden als Antiprototypen bezeichnet.

Die Entstehung von solchen Führer-Schemata wird auf prägende frühere Erfahrungen mit Führungskräften oder anderen als Vorbilder angesehenen Personen, z. B. Eltern, und deren

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Vorstellungen über Führung, welche Führungsideale und Vorbilder haben deutsche Studierende? Welche Rollen spielen verschiedene Sozialisationsinstanzen bei der Herausbildung von impliziten Führungstheorien?

Methodik: Quantitative Studien unter Nutzung von Fragebogen mit insgesamt N=1094 sowie qualitative Studie mit 15 leitfadengestützten Interviews.

Praktische Implikationen: Eine bessere Kenntnis der Führungserwartungen von Nachwuchsführungskräften erlaubt eine gezieltere Auswahl, Entwicklung und entsprechenden Einsatz sowie das rechtzeitige Erkennen möglicher Konflikte.

wahrgenommenen Eigenschaften zurückgeführt (z. B. Keller, 1999), die als kognitive Muster oder Strukturen im Langzeitgedächtnis gespeichert wurden. Mit zunehmendem Alter werden die Muster dabei abstrakter und sind weniger an Personen gebunden (Keller, 1999: 592). Neben konkreten, lebenden Vorbildern wird weiterhin auf die zunehmende Bedeutung der Medien bei der Herausbildung von Führungsvorbildern verwiesen (z. B. Giles/Maltby, 2004).

Methoden und Stichproben

Im Rahmen von „GLOBE Student“ wurden zwischen 2008 und 2009 Studenten an mehreren ostdeutschen Universitäten befragt (N = 340), wobei neben Führungserwartungen auch kulturelle Aspekte mit betrachtet wurden (Lang, 2011). Eine weitere Erhebung zu den Führungserwartungen von westdeutschen Studenten (N = 364) wurde von Ciba (2011) durchgeführt. Schließlich fand 2012 eine Studie zu den Führungsauffassungen von deutschen Studenten statt (N = 388), in der vor allem der Vergleich dreier Studiendisziplinen (Wirtschafts-, Ingenieur-, Sozialwissenschaften) im Vordergrund stand (Harsch, 2013).

Alle drei Studien nutzten eine modifizierte Beta-Version des GLOBE-Fragebogens zur Erfassung der Gesellschaftskultur und von impliziten Führungsauffassungen. Letztere wurden mit einer 7-stufigen Skala erfasst, die von „1 = hindert sehr stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein“ bis „7 = trägt sehr stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein“ reicht.

Die statistischen Auswertungen durch Mittelwertvergleiche und Zweistichproben-t-Tests stützen sich auf die einzelnen Studien sowie einen zusammengefassten Datensatz mit N=1094 Studenten, wobei der Schwerpunkt auf den o.g. Führungsattributen sowie den ebenfalls erhobenen Sozialisationsinstanzen und Rollenmodellen lag.

In der Arbeit von Harsch (2013) wurden zusätzlich noch 15 max. einstündige, teilstrukturierte Interviews mit sieben Bachelor- und acht Masterstudenten aus den Disziplinen Wirtschafts-, Ingenieur- und Sozialwissenschaften durchgeführt. Die sechs

weiblichen und neun männlichen Studenten verfügten (mit einer Ausnahme) bereits alle über praktische Erfahrungen. Die Auswertung konzentrierte sich auf Fragen wie „Was zeichnet für Sie gute Führung, was herausragende Führung aus?“ bzw. „Was bedeutet für Sie das Gegenteil von herausragender Führung?“ Außerdem wurde nach Beispielen für herausragende bzw. schlechte Führungspersonen und prägende Sozialisationsinstanzen (z. B. Eltern, Freunde, Lehrer, Medien) gefragt.

Im Ergebnis erfolgte eine Kodierung der Eigenschaften/Attribute für Prototypen und Antiprototypen guter Führung sowie eine quantitative und eine struktur- und musterorientierte Auswertung. Dazu wurden die in den Interviews gefundenen Aussagen zu Führungseigenschaften herausragender und guter Führer, schlechter Führer sowie die positiven wie auch negativen Beispiele von Führungspersönlichkeiten zugeschriebenen Eigenschaften erfasst. Sie wurden entsprechend den im GLOBE-Projekt verwendeten Führungsdimensionen und Faktoren im Sinne von Führungsmustern zugeordnet. Eine geringe Zahl nicht zuzuordnender Aussagen zu negativen Führungseigenschaften wurden ergänzend mit Code-Begriffen belegt (z. B. negative Charaktereigenschaften, fachliche Inkompetenz). Die Ergebnisse wurden anschließend ausgezählt und erlauben somit auch eine ergänzende Aussage zur subjektiven Bedeutung der durch Auszählung quantifizierten Führungsdimensionen und Führungsfaktoren.

Befunde aus den Fragebogenstudien

Bereits in der erstmaligen Erhebung der Führungsauffassungen deutscher Studenten 2008/09 wurden vor allem Eigenschaften eines teamorientierten und eines charismatisch-transformationalen¹ Führungsverhaltens als herausragende, vorbildhafte Eigenschaften bewertet. Im Gegensatz dazu wurden selbstschützende Verhaltensweisen als ein Zeichen von schlechter

1 Im Konzept der transformationalen Führung „transformiert“ bzw. befähigt die Führungskraft seine Mitarbeiter zur Erbringung überdurchschnittlicher Leistungen und Motivation. Die transformationale Führung basiert dabei auf vier zentralen Faktoren: 1. Charisma (Führungskraft als Vorbild und moralische Institution), 2. intellektuelle Stimulation (Förderung intelligenten, rationalen und umsichtigen Problemlösens), 3. individuelle Hinwendung (Förderung der Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter, Führungskraft als Coach), 4. Inspiration (Motivation durch Vision, Sinn und Gemeinschaftsgefühl) (Lang/Rybnikova, 2014: 101ff.).

Führung angesehen. Diese Befunde wurden durch die nachfolgenden Studien unterstützt, und es konnten auch keine signifikanten Ost-West-Unterschiede ermittelt werden (siehe Abb. 1). Die Abbildung zeigt zudem, dass partizipative und humane Führungseigenschaften ebenfalls zu den gute Führung fördernden Eigenschaften gehören, während autonomes, individualistisches Führungsverhalten aus der Sicht der Studierenden im Grenzbereich zu negativem Führungsverhalten liegt.

In der Zusammenfassung der drei Studien wurden von den Studenten folgende einzelne Eigenschaften für herausragende Führung besonders betont: motivierend bzgl. neuer Motive und der Arbeitsmoral, effektive Verhandlungsführung, diplomatisches Geschick und administrative Kompetenz, Intelligenz, Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit sowie inspirierendes Verhalten. Als besonders negativ angesehen wurden: feindseliges, tyrannisches, unehrliches sowie rachsüchtiges und unsoziales Verhalten.

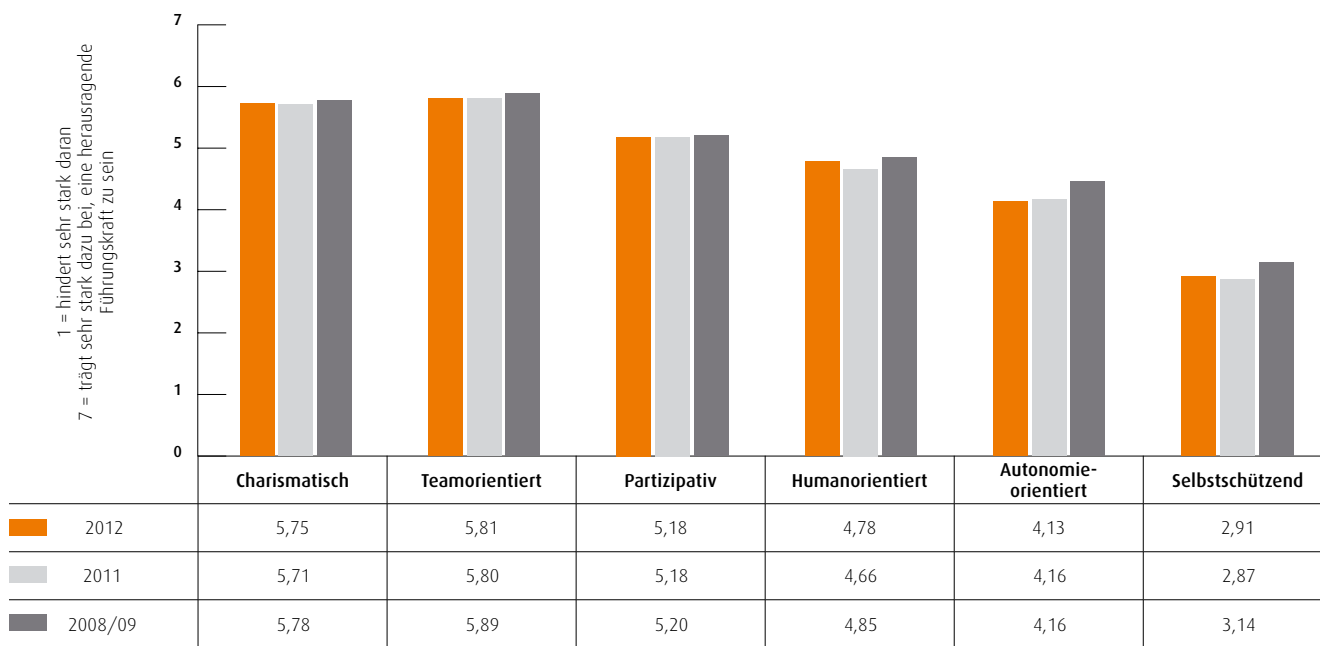
Der Schwerpunkt auf teamorientierte und in zweiter Instanz charismatisch-transformationale Verhaltensweisen zeigt sich auch bei der Zusammenfassung der einzelnen Items zu Faktoren auf der Basis der GLOBE-Syntax. Studenten ist bei herausragenden Führungskräften vor allem an diplomatischem, inspirierendem, teambildendem und teamintegrierendem Ver-

halten gelegen sowie an administrativen Kompetenzen, Integrität und charismatisch-visionärem und leistungsorientiertem Verhalten. Ablehnung erfährt vor allem böswilliges, selbstzentriertes und konflikterzeugendes Verhalten.

Welche Rolle das Studienfach spielt

Die Arbeiten von Ciba (2011) und Harsch (2013) konzentrierten sich vor allem auf den Vergleich der Führungsauffassungen unterschiedlicher Studiendisziplinen. Ciba (2011) konnte nachweisen, dass sich die Auffassungen von effektiver Führung der technisch-naturwissenschaftlichen Studiengänge von denen der Wirtschaftswissenschaften signifikant unterscheiden. Letztere präferieren charismatisches, teamorientiertes und partizipatives Führungsverhalten stärker als die Studierenden der Natur- und Ingenieurwissenschaften, während diese selbstschützendes Verhalten eher akzeptieren. Weiterhin wurden hier signifikante Unterschiede zwischen den Führungsauffassungen von Studenten der Wirtschafts- von denen der Sozialwissenschaften ausgemacht. In den Sozialwissenschaften werden der charismatisch-transformationale, teamorientierte, partizipative und humanorientierte Führungsstil signifikant höher bewertet als bei den Kommilitonen aus den Wirtschaftswissenschaften. So lässt sich bei den Studierenden

Abb. 1: GLOBE-Führungsdimensionen im Vergleich (N=1.094)



Quelle: Eigene Darstellung

der Sozialwissenschaften insgesamt ein deutlich stärker ausgeprägter Hang zu Partizipation und Gleichberechtigung als bei den Studierenden der Wirtschaftswissenschaften feststellen.

Welche Rolle das Geschlecht und die Erfahrung spielen

Widersprüchlich sind hingegen zunächst die geschlechtsspezifischen Ergebnisse. Ciba konnte eine signifikant höhere Bewertung der charismatischen, teamorientierten und partizipativen Führungsdimension durch Frauen bzw. eine signifikant geringere Ablehnung von selbstschützendem Führungsverhalten durch Männer feststellen. Harsch (2013) konnte lediglich eine Tendenz zur stärkeren Betonung teamorientierten und partizipativen Verhaltens durch Frauen erkennen. Eine Zusammenfassung der Daten aller drei Studien unterstützt tendenziell die Befunde von Ciba: Außer bei den Erwartungen an humanes Führungsverhalten unterscheiden sich die Führungserwartungen von Männern und Frauen, und zwar hoch signifikant und disziplinübergreifend.

Bezüglich des Einflusses der praktischen Erfahrung und des Studienfortschritts (Bachelor, Master) ergaben sich kaum Unterschiede und folglich keine signifikanten Differenzen zwischen den Führungsauffassungen der Studenten. Welchen Einfluss die Karriereorientierung auf die Führungsauffassung hat, ist noch unklar. So zeigten die Ergebnisse von 2011 zwar, dass es Unterschiede in den Meinungen der Studenten mit und ohne Karriereorientierung gibt, diese fielen aber insgesamt nicht signifikant aus. Die Ergebnisse von Harsch (2013) zeigten hingegen einen signifikanten Zusammenhang der Karriereorientierung auf die Führungsauffassungen, wobei die Studenten ohne Karriereorientierung in stärkerem Maße teamorientierte, humane und partizipative Führung von ihren künftigen Vorgesetzten erwarten (siehe Abb. 1).

Befunde aus der qualitativen Interviewanalyse

Insgesamt wurden von den 15 interviewten Personen 114 Eigenschaften guter und herausragender Führung (Prototypen) und 84 Eigenschaften schlechter Führung (Anti-Prototypen) genannt. Abbildung 2 zeigt die Häufigkeiten der Nennung von prototypischen Eigenschaften guter Führer und eine entsprechende Liste der antiprototypischen Eigenschaften schlechter Führer (siehe Abb. 2).

Um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wurden die Eigenschaften nach Kategorien zusammengefasst, wie sie sich in entsprechenden Analysen des GLOBE-Projekts finden (House et al., 2004; Brodbeck/Frese, 2007). Das Ergebnis zeigt, dass herausragende Führung insbesondere mit charismatischen vorbildhaften Führungspersonen verbunden wird, die ihre Mitarbeiter motivieren und inspirieren und zugleich ein zielstrebiges und zum Teil strukturiertes Vorgehen aufweisen. Sowohl Eigenschaften teamorientierter Führung, also auf die Gruppe bzw. das Führungsteam bezogene Eigenschaften, als

auch partizipative Führung werden deutlich weniger genannt, wobei zu beachten ist, dass motivierendes Führungsverhalten sowohl einen Aspekt charismatisch-transformationaler wie auch teamorientierter Führung darstellt.

Umgekehrt zeigt sich, dass bei der Liste schlechter Führung ein deutlicher Schwerpunkt auf autokratischem und böswillichem Führungsverhalten liegt. Interessant ist, dass auch ein unstrukturiertes Vorgehen oder ein Verzicht auf Führungseinfluss, wie er charakteristisch für den Laisser-faire-Führungsstil ist, als Antiprototyp von guter Führung gesehen wird. Führung wird also von den Studenten stark mit einem entsprechenden Führungshandeln verknüpft.

Die genannten Führungseigenschaften wurden einerseits direkt genannt, zugleich aber auch in Verbindung mit den als vorbildlich bezeichneten positiven Beispielen von guter Führung erwähnt bzw. den mit Blick auf negative Beispiele von Führung genannten Personen zugeschrieben. Dabei beziehen sich die Studenten in einigen Fällen auf Beispiele aus dem unmittelbaren Arbeitsfeld: „Ich hatte bis jetzt in meinem Leben zwei sehr gute Führungspersönlichkeiten, beide im Arbeitsbereich [...] das waren einmal Personen, die sehr gut einfach durch Vorbild geführt haben, [...] konnten gut Prioritäten setzen, die [...] waren menschlich wach, [...] die waren ... fachlich top und der dritte Punkt, den ich auch für sehr wesentlich halte, die haben [...] Verantwortung abgeben können, das heißt, die konnten Verantwortung übertragen, [...] die haben Vertrauen gezeigt“ (Student der Ingenieurwissenschaften).

Andererseits wurden auch historische Persönlichkeiten und Personen der Zeitgeschichte genannt und mit den entsprechenden Eigenschaften beschrieben, die als Prototypen oder Antiprototypen der Führung für die Studierenden gelten. So wurde etwa Adolf Hitler von den Studenten mit negativen Verhaltensweisen wie „herrisch“, „egoistisch“, „diktatorisch“ oder „menschenfeindlich“ assoziiert.

Politiker wie Willy Brandt wurden dagegen positive Führungseigenschaften wie „charismatisch“, „entschieden“, „willensstark“, „antizipatorisch“, oder „visionär“ zugeschrieben. Ähnliche Eigenschaften wurden auch Führungsvorbildern aus der Wirtschaft wie René Obermann, Steve Jobs, Marc Zuckerberg oder Anton Schlecker zugewiesen.

Der theoretische vermutete Einfluss einer grundlegenden Sozialisation durch die Eltern auf Führungsideale bezieht sich vor allem auf die in der Familie vermittelten allgemeinen Werte, aber auch auf beobachtetes Führungsverhalten, etwa im Familienbetrieb. Hierzu beschrieb eine Psychologie-Studentin bspw. ihren Vater als Choleriker, was dazu führt, dass „die Führung ziemlich straff“ ist und man „halt auch schon mal angemotzt“ wird, „ohne dass man jetzt unbedingt was verkehrt gemacht hat sondern einfach nur, weil es raus musste“. So konstatierte sie: „Also mein Vater hatte den Einfluss, dass ich genau weiß, was ich nicht machen sollte als Führungsperson.“ Von ihrer Mutter

Abb. 2: Prototypen herausragender und negativer Führung

Prototypen herausragender Führung			Prototypen negativer Führung		
Attribute und Beispiele	Nennungen je Attribut	% von gesamt	Attribute und Beispiele	Nennungen je Attribut	% von gesamt
Charisma, z.B. „gutes Vorbild“	17	14,9	Böswillig, z.B. „menschenfeindlich“	16	18,8
Motivierend/inspirierend, z.B. „motiviert nachhaltig“	16	14,0	Autokratisch, z.B. „ist diktatorisch“	13	15,3
Partizipativ, z.B. „bezieht Nachgeordnete ein“	11	9,6	Egoistisch, z.B. „nur Blick für das eigene Interesse“	11	12,9
Visionär/zielorientiert, z.B. „hat eine klare Vision“	10	8,8	Unstrukturiert, z.B. „chaotisch“	8	9,4
Integer/ethisch, z.B. „respektiert andere“	10	8,8	Negative Charaktereigenschaften, z.B. „jähzornig“	8	9,4
Entscheidungsstark, z.B. „rational“, „logisch“	9	7,9	Laisser-faire, z.B. „sitzt alles aus“	7	8,2
Human, z.B. „freundlich“	8	7,0	Inkompetent, z.B. „unfähig“	5	5,9
Guter Verwalter, z.B. „klar“, „organisiert“	8	7,0	Statusbewusst, z.B. „behandelt Leute von oben herab“	5	5,9
Leistungsorientiert, z.B. „Fokus auf gute Arbeit“	6	5,3	Individualist, z.B. „macht alles selbst“	4	4,7
Teamorientiert/Gruppe integrierend, z.B. „fähig, Gruppe zu formen“	6	5,3			
Individuelle Zuwendung und Förderung, z.B. „hilft mir“, „fördert meine Entwicklung“	6	5,3			
Kommunikativ, z.B. „fähig, sich auszudrücken und zu kommunizieren“	6	5,3			

Quelle: Eigene Darstellung

hingegen wurde sie „schon Respekt gelehrt“, weswegen sie der Auffassung war, „[...] dass zu Führung sehr viel Respekt, gegenseitiger Respekt gehört“.

Weiterhin konnte ermittelt werden, dass auch persönliche Erfahrungen als Geführter und Führender in verschiedenen nebenberuflichen Tätigkeiten (z. B. in Vereinen) aus der Sicht der Studierenden bedeutsam für die Ausprägung von Führungsvorbildern und Anti-Vorbildern sind. Die Militärzeit bei der Bundeswehr stellt schließlich eine wichtige Sozialisationsinstanz bei männlichen Studierenden für die Herausbildung von Vorstellungen zu guter (oder schlechter) Führung dar, wobei sich die Studierenden durchaus der Besonderheiten militärischer Führung bewusst sind.

Insgesamt lassen sich bezüglich der generierten Führungsvorbilder nur wenige Unterschiede zwischen Studenten der Bachelor- und Masterstudiengänge ausmachen, wobei Masterstudenten aufgrund des höheren Lebensalters und umfassender praktischer Tätigkeiten generell über einen höheren Erfahrungsvorrat verfügen.

Auch zwischen den Geschlechtern sind kaum Unterschiede sichtbar. Unterschiede lassen sich dagegen zwischen Studenten der Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften so-

wie der Sozialwissenschaften ausmachen. Wie auch schon in der quantitativen Analyse sichtbar geworden, zeigt sich bei einem grundlegenden Verständnis im o. g. Sinne eine stärkere Betonung humaner und partizipativer Elemente der Führung vor allem bei Studenten der Sozialwissenschaften, während Wirtschaftswissenschaftler und vor allem auch Ingenieurwissenschaftler besonders ein zielorientiertes und strukturiertes Vorgehen bei Führungskräften als wichtige Eigenschaft betonen und dementsprechend ein chaotisches, unstrukturiertes Führungsverhalten und Laisser-faire-Führung ablehnen.

Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Die vorgestellten Befunde lassen erkennen, dass es bei Studenten in Deutschland über Zeit und Region durchaus stabile Muster von Führungserwartungen bzw. impliziten Führungs- bzw. Führertheorien gibt. Die Muster erwarteter Führung sind besonders durch charismatisch-transformationale Persönlichkeits- und Führungseigenschaften sowie entsprechende Verhaltensweisen charakterisiert. Zugleich gibt es klare Vorstellungen über negative Führung, die besonders durch böswillig-autokratisches, egoistisches, unehrliches, aber auch unstrukturiertes sowie zögerliches Verhalten gekennzeichnet ist.

Die Befunde der qualitativen Studie lassen überdies vermuten, dass Teamorientierung und partizipative Führung als Merkmale herausragender Führung deutlich weniger Gewicht haben als die quantitativen Studien mit ihren vorgegebenen Items suggerieren. Während in der qualitativen Analyse eine freie Nennung von Eigenschaften herausragender Führer bzw. Führerinnen erfolgt ist, wurden im Fragebogen Stellungnahmen zu allen Items und damit zu allen möglichen Führungseigenschaften herausragender Führungskräfte abgefordert, auch solchen, die für die Befragten offenbar weniger Gewicht haben. Hier sind jedoch weitere umfassendere qualitative Studien erforderlich.

Die Ergebnisse zeigen einerseits eine große Nähe zu universalistischen Vorstellungen von herausragender Führung wie sie in den GLOBE-Studien (House et al., 2004) vorgezeichnet sind. Insbesondere wird, nicht nur bei der Nennung von Führungsvorbildern, eine Orientierung an spezifischen nationalkulturellen Mustern sichtbar (Brodbeck/Frese, 2007: 176). Gerade die besondere Betonung von Fachkompetenzen, administrativen Fähigkeiten oder einem strukturierten Vorgehen sowie von Leistungsorientierung ist charakteristisch und ähnelt den bei GLOBE ermittelten Befunden. Das markiert zugleich auch den Unterschied zu Erwartungen anderer Studentengruppen in Mittel- und Osteuropa (Lang, 2011). Andererseits zeigen sich einige erhebliche Unterschiede in den Führungserwartungen der Studenten im Vergleich mit denen der mittleren Manager in den GLOBE-Studien. Das betrifft vor allem eine viel geringere Partizipationserwartung (Lang, 2011: 95ff.).

Die Ursprünge der Führungsvorstellungen und Werthaltungen liegen offenbar in erster Linie bei den Eltern bzw. in der elterlichen Erziehung, durch die die Kinder Werte, Normen und Standards beigebracht bekommen, was die Überlegungen von Keller (1999) über frühe Vorbilder aus dem Bereich der Familie zu bestätigen scheint. Mit fortschreitendem Alter werden für die Sozialisation zunehmend auch Freunde sowie die Schule bzw. die Lehrer wichtig. Die in dieser Zeit gemachten Erfahrungen, wahrgenommenen Verhaltensweisen und vorgelebten Werte und Normen bilden vermutlich das Gerüst für die impliziten Führungstheorien der Studenten.

Die persönlich gebildeten impliziten Führungstheorien verändern sich offenbar im Studienverlauf nicht mehr stark, sondern entwickeln sich vielmehr durch weitere Erfahrungs- und Wahrnehmungsprozesse eher evolutionär und abstrakt weiter, wie auch von Keller vermutet. Auch die geringen oder fehlenden Unterschiede zwischen älteren und jüngeren bzw. praktisch erfahrenen und nicht erfahrenen Studenten können neben Unterschieden zwischen Disziplinen als vorläufiger Beleg für die Annahme gesehen werden, dass universitäre Sozialisationsprozesse keinen größeren Einfluss auf die Führungsvorbilder nehmen. Eine wesentliche Zäsur für die impliziten Führungstheorien könnte dann erst wieder der Berufseinstieg auslösen.

Wenngleich nun eine relativ große Datenbasis für Deutschland bezüglich der Führungsauffassung von Studenten vorhanden ist, bedarf es weiterer Forschungsarbeit, vor allem hinsichtlich des Vergleichs der verschiedenen Disziplinen sowie der Sozialisation bzw. des Entstehens der Führungsvorbilder. In diesem Kontext wären vor allem Längsschnittanalysen notwendig, um den Einfluss von Berufswahl wie universitärer Sozialisation auf Stabilität und Veränderung von Führungsvorbildern näher zu prüfen. Ferner bedarf es einer Aufklärung der ermittelten Diskrepanzen zwischen quantitativer und qualitativer Forschung, die zum Teil in der Messung partizipativer Führung durch das GLOBE-Projekt liegen können.

In zukünftigen Studien sollte versucht werden, weitere Disziplinen mitzuberücksichtigen. Von besonderem Interesse für die Führungsforschung dürften die Rechts- und Medizinwissenschaften, aber auch Lehramtsstudiengänge sein, da sich aus diesen Disziplinen ebenfalls häufig Führungskräfte rekrutieren. Ebenso sollte überlegt werden, die Untersuchung auf unterschiedliche Bildungsträger (z. B. Fachhochschulen, Berufsakademien) auszuweiten.

Personalführung: Praktische Implikationen ergeben sich einerseits für die Personalführungspraxis, wo die Befunde im Umgang mit der neuen Generation von Nachwuchskräften ein Führungsverhalten nahelegt, bei dem Führungskräfte die unterschiedlichen Erwartungen an das eigene Verhalten reflektieren und Mitarbeiter ermuntern, entsprechende Erwartungen auch offen zu äußern. Gerade Führungsmodelle wie das der geteilten Führung sind gut zur Umsetzung geeignet (zur Umsetzung in Führungsgrundsätzen Aretz, 2007).

Personalauswahl. Ein weiteres Anwendungsfeld stellt die Personalauswahl dar. Da die Führungserwartungen der Mitarbeiter eine zentrale Rolle für die Akzeptanz der Führungskraft und in Folge für die Effektivität der Führung spielen, bietet es sich an, diese stärker im Auswahlprozess von Führungskräften zu berücksichtigen. Das kann durch eine Erhebung von Führungserwartungen vor dem Beschaffungs- und Auswahlprozess und ihrer Kommunikation an mögliche Bewerber, aber auch durch direkte Mitwirkung von Mitarbeitern bei der Auswahl ihrer Führungskräfte, zumindest auf den unteren und mittleren Führungsebenen, realisiert werden.

Bildung und Training: Auch Bildung und Training stellen wichtige Anwendungsfelder für Erkenntnisse zu impliziten Führungstheorien dar. Sowohl bei der Vermittlung von Wissen über Führung in der Aus- und Weiterbildung als auch in verschiedenen Formen des Managementtrainings ist es sinnvoll, an vorhandenen Vorstellungen von effektiver Führung sowie erwartetem Führungskraft- und Mitarbeiterverhalten anzuknüpfen. Die Spiegelung der verschiedenen individuellen Perspektiven von Führung kann dabei ein wichtiger Ausgangspunkt für eine reflexive Gestaltung von Führungsbeziehungen und -prozessen sein (Lang/Rybnikova, 2014: 81ff.).

SUMMARY

Research question: Which attributes are associated with positive or negative leader or leadership ideals of German students? How far are their implicit leadership theories influenced by different socialization agencies and role models?

Methodology: Quantitative survey studies with data from N=1094 students, and a qualitative study with 15 interviews with students.

Practical implications: A better knowledge of leadership expectations of the new generations of managers allows a better selection, development and deployment, and an early recognition of leadership conflicts.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aretz, W. (2007):** Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen. Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Köln.
- Brodbeck, F. C./Frese, M. (2007):** Societal culture and leadership in Germany, in: Chhokar, J. S./Brodbeck, F. C./House, R. J. (Hg.): Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies, 147-214, Mahwah.
- Ciba, V. (2011):** GLOBE Student – Führungsverhalten, Führungsverständnis und Führungsauffassungen von Westdeutschen Studenten, unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Regensburg.
- Giles, D.C./Maltby, J. (2004):** The role of media figures in adolescent development: Relations between autonomy, attachment, and interest in celebrities, *Personality and Individual Differences*, 36, 4, 813-822.
- Gmür, M. (2004):** Was ist ein 'idealer Manager' und was ist eine 'ideale Managerin'? Geschlechtsrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, *Zeitschrift für Personalforschung*, 18, 4, 396-417.
- Harsch, T. F. (2013):** Führungsauffassungen von Studierenden der Wirtschafts-, Ingenieur- und Sozialwissenschaften im interdisziplinären Vergleich, unveröffentlichte Masterarbeit, Technische Universität Chemnitz.
- House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M./Dorfman, P. W./Gupta, V. (Hg.) (2004):** Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 cultures, Thousand Oaks.
- Keller, T. (1999):** Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10, 4, 589-607.
- Lang, R. (2011):** Does the ideal of participative leadership disappear within the young generation of future manager? – Country report Germany of the GLOBE student project, in: Cater, T., Lang, R. (eds.): Values and leadership expectations of future managers from transforming societies, Technische Universität Chemnitz, verfügbar unter: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/forschung/schriften/doc/16.pdf> (letzter Zugriff: 05.03.2013).
- Lang, R./Rybnikova, I. (2014):** Aktuelle Führungstheorien und Führungskonzepte, Wiesbaden.
- Lord, R. G./Foti, R. J./De Vader, Ch. L. (1984):** A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 3, 343-378.
- Offermann, L. R./Kennedy, J. K./Wirtz, P. W. (1994):** Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability, *Leadership Quarterly*, 5, 1, 43-58.
- Rosch, E. (1978):** Principles of categorization, in: Rosch, E./Lloyd, B. B. (eds.): Cognition and categorization, 27-48, Hillsdale.
- Schyns, B./Schilling, J. (2010):** Implicit leadership theories: Think leader, think effective?, *Journal of Management Inquiry*, 20, 2, 141-150.
- Shaw, J. B. (1990):** A cognitive categorization model for the study of intercultural management, *Academy of Management Review*, 15, 4, 626-645.
-



TOBIAS FREDERIK HARSCH

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Technische Universität Chemnitz

E-Mail:

tobias.harsch@wirtschaft.tu-chemnitz.de
www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6



PROF. DR. RAINHART LANG

Lehrstuhl für Organisation und
Arbeitswissenschaft

Technische Universität Chemnitz

E-Mail: r.lang@wirtschaft.tu-chemnitz.de

www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5



PROF. DR. THOMAS STEGER

Lehrstuhl für Führung und Organisation
Universität Regensburg

E-Mail:

thomas.steger@wiwi.uni-regensburg.de
www-wiwi.uni-r.de/Institute/BWL/Ste-ger/Home/index.html

Personalabbau effektiv gestalten

Bei der Umsetzung von Personalabbaumaßnahmen sollten insbesondere die verbleibenden Mitarbeiter in den Fokus rücken.

Von **Jun.-Prof. Dr. Matthias Heinz** (Universität zu Köln) und **Prof. Dr. Heiko Weckmüller** (FOM Bonn)

Personalabbau ist aktuell kein großes Trendthema unter Personalmanagern in Deutschland. In der letzten Trendstudie der DGFP landete das Themenfeld auf den hinteren Plätzen bezüglich der wesentlichen Aufgabenfelder der nächsten drei Jahre (DGFP, 2013, S. 10-12). Lediglich in Krisenzeiten wie zuletzt 2008/09 wird Personalabbau auf HR-Kongressen und in speziellen Studien thematisiert. Dabei ist Personalanpassung ein Dauerthema in deutschen Unternehmen: In den Jahren vor der Finanzkrise 2008/09 gab im Schnitt jeden vierten Tag ein Unternehmen Stellenstreichungen in Deutschland bekannt (Friebel/Heinz, 2014). Und selbst in den aktuellen Zeiten mit stabiler oder positiver wirtschaftlicher Entwicklung mit gesamtwirtschaftlichem Beschäftigungsaufbau in Deutschland planen regelmäßig ca. 15-20% der Unternehmen mit rückläufigen Beschäftigtenzahlen (siehe IW-Konjunkturprognosen).

Personalabbau in Öffentlichkeit und Medien

Breite öffentliche Aufmerksamkeit erregen hingegen regelmäßig Berichte über umfangreiche Stellenreduzierungen in Großunternehmen. So führte im Juni 2014 schon eine mündliche Äußerung des Siemens-Chefs Kaeser auf einer Investorenkonferenz zu Schlagzeilen über einen geplanten Stellenabbau in fünfstelliger Höhe, die zumindest aus Sicht des Urhebers auf einer Fehlinterpretation beruht und zu einer Richtigstellung in einer Mail an alle Mitarbeiter führte. Viel größer war die Aufregung, als Nokia im Jahr 2008 einen Stellenabbau in Bochum verkündete. Dabei handelt es sich keineswegs um Einzelfälle, vielmehr ist ein systematischer „Media Bias“ nachweisbar:

Eine Auswertung der Zeitungsberichte über Beschäftigungsabbau und -aufbau zwischen 2000 und 2008 ergab, dass sich mehr als 90% der Artikel in Deutschland mit Personalabbau und weniger als 10 % mit Personalaufbau beschäftigten. Die Berichterstattung war zudem besonders intensiv und inhaltlich negativ, wenn es sich um ausländische Unternehmen handelte (Friebel/Heinz, 2014; Heinz/Swinnen, 2014).

Unternehmen sind nicht zuletzt wegen des medialen Echos und des damit vermuteten Imageschadens auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt bemüht, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden und die Pläne sozialverträglich umzuset-

zen, d. h. insbesondere auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Dies entspricht der Einstellung vieler Personalmanager, die entweder gesellschaftspolitisch argumentieren oder betriebswirtschaftlich auf die indirekten, schwer zu quantifizierenden Kosten des Personalabbaus hinweisen und Personalabbau nur als Ultima Ratio einsetzen möchten.

Ist Personalabbau aber überhaupt ein probates Mittel, um den Unternehmenserfolg zu steigern? Im Folgenden wollen wir uns zunächst dieser Frage widmen und Forschungsergebnisse zum Zusammenhang von Personalabbau und Unternehmenserfolg sowie Personalabbau und Aktienkursentwicklung vorstellen.

Vor dem Hintergrund des Stakeholder-Ansatzes gehen wir anschließend der Frage nach, welche Gruppen betriebswirtschaftlich besonders relevant sind und legen einen Schwerpunkt auf die Gruppe der verbleibenden Mitarbeiter.

Wirkung auf den Unternehmenserfolg

Zum Zusammenhang zwischen Personalabbau und Unternehmenserfolg liegen gemessen an der betrieblichen und gesellschaftlichen Bedeutung des Themas vergleichsweise wenige wissenschaftliche Studien vor: „Some management issues appear to receive a disproportionate amount of academic research relative to the magnitude, importance, or prevalence of the phenomena in the ‚real world‘. This is clearly not the case with downsizing research“ (Datta et al., 2010, S. 343).

Dies liegt insbesondere in dem methodischen Problem begründet, einen kausalen Zusammenhang zwischen Personalabbaumaßnahmen und unternehmerischen Erfolgsgrößen herzustellen.

Ein einfacher „Vorher-Nachher-Vergleich“ liefert falsche Ergebnisse; ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Im November 2013 kündigt das Unternehmen RWE einen umfassenden Stellenabbau bis 2016 an, zeitgleich wird die Ergebniserwartung für das Folgejahr reduziert. Tritt die Ergebnisverschlechterung in 2014 ein, kann dies nicht kausal auf den Stellenabbau zurückgeführt werden, sondern die rückläufige Ergebniserwartung ist offensichtlich der Anlass für die Stellenreduzierung. Relevant wäre der Vergleich, wie sich das Unternehmensergebnis entwickelt hätte, wenn RWE auf einen Stellenabbau verzichten würde.

Abb. 1: Konsequenzen des Personalabbaus

Organisation	Betroffene	Survivor	Umsetzungsverantwortliche
Profitabilität ↑	Gesundheit ↓	Commitment ↓	Gesundheit ↓
Arbeitskosten ↓	Stress ↑	Schuldgefühl ↑	Stress ↑
Qualität der Teamarbeit ↓	Selbstbewusstsein ↓	Kündigungsneigung ↓	Loyalität ↓
Innovationsgrad ↓	Angst ↑	Widerstand gegen Veränderung ↑	Commitment ↓
Produkt- und Servicequalität ↓			

Quelle: Reduzierte Darstellung auf Basis von Gandolfi/Hansson, 2011, 500

Die wissenschaftliche Untersuchung des Personalabbaus ist besonders stark von diesem sogenannten Endogenitätsproblem betroffen: Die abhängige Variable (hier Unternehmenserfolg) bestimmt die unabhängige Variable (Entscheidung zum Personalabbau).

Forscher versuchen in unterschiedlicher Weise (z. B. Unternehmensfallstudien, Kontrollvariablen, Längsschnittuntersuchungen) diesem Problem zu begegnen. Die bislang vorliegenden Studien sind nicht metaanalytisch, sondern in qualitativen Literaturreviews zusammengefasst (Gandolfi/Hansson, 2011; Datta et al., 2010). Die Kernergebnisse sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

Insgesamt zeigt sich kein einheitliches Bild zum Zusammenhang zwischen Personalabbau und finanzieller Performance von Unternehmen. Allerdings ist übergreifend zumindest kein klar positiver Zusammenhang zwischen Stellenabbau und Unternehmenserfolg nachweisbar.

Zudem gibt es eine große Heterogenität unter den Unternehmen, sodass vermutlich Kontextfaktoren, wie z. B. die spezifischen Gründe für Stellenstreichungen (wie in der Studie von Goeseart/Heinz, 2014 über die 500 größten deutschen Unternehmen), eine große Rolle spielen. Personalabbau ist somit ein heterogenes Konstrukt, bei dem Länder- und Unternehmensspezifika, Ursachen wie auch Umsetzungsformen berücksichtigt werden müssen (Weller/Kabst, 2010).

Um dem Zusammenhang und den relevanten Kontextfaktoren auf die Spur zu kommen, eignet sich eine alternative Methodik, die Untersuchung der Reaktion der Aktienkurse nach Ankündigung von Personalabbaumaßnahmen.

Personalabbau und Aktienkursentwicklung

„Commerzbank-Aktie: Geplanter Stellenabbau beflügelt Aktie“ (www.deraktionaeer.de vom 19.01.2013). Meldungen wie diese fördern die Meinung, dass Personalabbauprogramme vornehmlich eingesetzt werden, um kurzfristige Aktienkurssteigerungen hervorzurufen. Wissenschaftlich kann diese These für Deutschland als widerlegt angesehen werden.

Untersucht wird dabei der sogenannte „Ankündigungseffekt“, d. h. die unmittelbare Reaktion des Aktienkurses nach der Veröffentlichung von Stellenabbauplänen durch das Unternehmen. Der identifizierte durchschnittliche Effekt einer Personalabbauankündigung ist eine negative Reaktion des Aktienkurses. Ein Grundkonflikt zwischen einseitig renditeorientierten Shareholdern, die sich auf Kosten der Belegschaften optimieren, und der Belegschaft besteht somit nicht (Gerpott, 2007; Neus/Walter, 2009; Knauer/Lachmann, 2011). Als Topmanager durch Personalabbaumaßnahmen den Shareholdern gefallen zu wollen, ist somit nicht zielführend.

Die negative Aktienkursentwicklung lässt zwei unterschiedliche Interpretationen zu.

Einerseits können die Ankündigungen als neue Information angesehen werden, dass das Unternehmen offensichtlich in Problemen ist, und dies wird durch die Aktionäre erstmalig eingepreist. Eine alternative Interpretation beruht auf der Annahme rationaler Anleger, die Personalabbaumaßnahmen nicht als langfristig wertsteigernd anerkennen.

Der vermeintliche Konflikt zwischen Shareholdern und Stakeholdern entschärft sich bei einem Blick auf die detaillierten Ergebnisse weiter. So ist die negative Aktienkursentwicklung umso ausgeprägter, je größer der prozentuale Personalabbau ist. Hingegen werden freiwillige, kostenintensive Abbauprogramme mit Abfindungen und Vorruhestandsregelungen gegenüber betriebsbedingten Kündigungen von den Kapitalmärkten honoriert (Knauer/Lachmann 2011, S. 10). Offensichtlich erkennen Aktionäre die negativen Begleiterscheinungen des Personalabbaus auf die Produktivität und das Engagement der verbleibenden Belegschaft.

Stakeholder Kunde

Im Januar 2008 kündigte Nokia die Werksschließung in Bochum an, verbunden mit einem Abbau von ca. 2.000 Arbeitsplätzen. In der Folge kam es nicht nur zu einer breiten medialen und öffentlichen Diskussion, auch der Nokia Marktanteil bei Mobilfunkgeräten brach im ersten Halbjahr 2008 um 8% ein, während die Marktanteile in anderen europäischen Ländern konstant blieben oder sogar anstiegen.

Auch in Befragungen bezüglich Kundenzufriedenheit, Preis-Leistungsverhältnis und Wiederempfehlungsquote erzielte das Unternehmen deutlich schlechtere Ergebnisse als zuvor. Selbst einige Monate später hatte sich das Image der Marke Nokia kaum verbessert.

Electrolux und Opel machten ähnliche Erfahrungen: Electrolux verkaufte im Jahr 2005 nach der Ankündigung von Stellenstreichungen in Nürnberg 4% weniger Haushaltsgeräte in Deutschland, wogegen die Verkäufe in anderen europäischen Ländern konstant blieben.

Der Marktanteil von Opel im Ruhrgebiet sank während der andauernden Diskussion über die Schließung des Werks in Bochum in den vergangenen Jahren um 41%, wogegen der Automobilbauer im gesamten Bundesgebiet „lediglich“ 26% weniger Autos verkaufte (Friebel/Heinz, 2014; Lehtonen, 2012).

Jenseits dieser anekdotischen Evidenz ist der Zusammenhang zwischen Personalabbau und Kundenzufriedenheit wissenschaftlich jedoch kaum untersucht. Auch hier dürfte einer der Gründe für die unzureichende Auseinandersetzung mit der Thematik in der große Heterogenität unter den Unternehmen liegen. Explorative Studien legen nahe, dass Personalabbau die Zufriedenheit der Kunden sowohl im B2C- wie im B2B-Markt negativ beeinflusst.

Ursache hierfür können Verschlechterungen in der Produkt- und Servicequalität aufgrund des Ausscheidens der Entlassenen oder der Verhaltensänderung der verbleibenden Mitarbeiter sein (Lewin, 2010; Homburg et al., 2012).

Dies deckt sich mit allgemeineren Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit/-commitment und Kundenzufriedenheit, der im Durchschnitt eine Korrelation von ca. 0,3 aufweist (Harter et al., 2002, S. 273) und bei personenbezogenen Dienstleistungen auf 0,4 ansteigt (Brown/Lam, 2008, S. 250). Personalabbaumaßnahmen scheinen somit nicht direkt auf das Kaufverhalten zu wirken, sondern der Einfluss erfolgt eher indirekt über das Verhalten der verbleibenden Mitarbeiter.

Verbleibende Mitarbeiter als wesentliche Stakeholder

Die negativen Effekte von Personalabbau auf die Entlassenen sind gut dokumentiert und reichen von kurz- und langfristigen finanziellen Einbußen und einem Anstieg der Scheidungsraten bis hin zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen (z. B. Sullivan/van Wachter, 2009).

Aus rein betriebswirtschaftlich-finanzieller Perspektive sind die ausscheidenden Mitarbeiter allerdings weniger relevant als die verbleibenden. Die Reaktion der verbleibenden Belegschaft und die damit verbundenen Effektivitätsauswirkungen werden im Rahmen der Survivorforschung untersucht.

In einer Metaanalyse gehen Dirk van Dierendonck und Gabriele Jacobs (2010) der Frage nach, wie sich die wahrgenommene Gerechtigkeit von Personalabbaumaßnahmen auf

die Einstellung der Arbeitnehmer, genauer das affektive Commitment, auswirkt. Dabei zeigt sich ein übergreifend starker Zusammenhang von 0,4.

Die Bedeutung der Survivorforschung wird durch das Ergebnis bestärkt, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen betroffenen und verbleibenden Mitarbeitern gibt. Überraschend ist zudem, dass der prozeduralen Gerechtigkeit (0,44) eine höhere Bedeutung zukommt als der Verteilungsgerechtigkeit (0,33) (van Dierendonck/Jacobs, 2012, S. 103).

Für die betriebliche Praxis lässt sich ableiten, dass der Beteiligung der Arbeitnehmervertreter, Vermeidungsbemühungen im Vorfeld des Personalabbaus und einer glaubwürdig-wertschätzenden Kommunikation eine große Bedeutung zukommt.

Olaf Struck untersuchte mit Kollegen auf der Basis von Telefoninterviews die Gerechtigkeitseinstellungen in Deutschland sowie die Reaktionen auf empfundene Ungerechtigkeit (Struck et al., 2006):

Entlassungen werden eher als gerecht empfunden, wenn das Unternehmen nach Alternativen gesucht hat, Arbeitnehmervertreter beteiligt wurden und wenn großzügige Abfindungsangebote unterbreitet werden; negativ hingegen wirkt eine Erfolgsprämie für das Management.

Auch die Entlassungsgründe sind von Bedeutung: Durch das Wettbewerbsumfeld hervorgerufene Krisensituationen werden eher akzeptiert als z. B. Personalkürzungen aufgrund von technologischen Veränderungen.

Diese Gerechtigkeitseinstellungen schlagen sich dann auch in Verhaltensabsichten nieder: Wenn Entlassungen als gerecht empfunden werden, steigern Beschäftigte ihre Anstrengungen im Vergleich zu einer Wahrnehmung von Ungerechtigkeit. Subjektive Gerechtigkeitsvorstellungen sind somit produktivitätswirksam (Stephan, 2006, S. 5). Diese Befragungsergebnisse werden durch experimentelle Untersuchungen unterstützt (Drzensky/Heinz, 2014).

Weitere Zusammenhänge zwischen Personalabbauprogrammen und dem Verhalten der Survivor wurden von Kristina Felizita Dietrich (2013) metaanalytisch untersucht. Neben der prozeduralen Gerechtigkeit weist diese Untersuchung einen negativen Zusammenhang zwischen zusätzlicher Arbeitsbelastung und personalwirtschaftlichen Kenngrößen wie Commitment und Bleibewahrscheinlichkeit nach.

Gezielte Unterstützungsmaßnahmen durch die Organisation (z. B. nachweisbare Reduktion der Arbeitsbelastung) und die direkte Führungskraft wirken hier positiv. Dies spricht insbesondere für eine stärkere Schulung von Führungskräften bei der Kommunikation und Umsetzung von Personalabbaumaßnahmen.

Während Kommunikationsmaßnahmen gegenüber den verbleibenden Beschäftigten heute schon breite Anwendung finden, ist dies für Führungskräfte trainings aktuell nicht der Fall (Alewell et al., 2013, S. 254).

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- ▶ Im Durchschnitt ist ein klar positiver Ergebniseffekt von Personalabbaumaßnahmen nicht nachweisbar. Allerdings ist die Anzahl der vorliegenden wissenschaftlichen Studien zu Downsizing im Vergleich zu anderen Themengebieten gering.
- ▶ Die Ankündigung von Personalabbaumaßnahmen führt im Durchschnitt zu sinkenden Aktienkursen.
- ▶ Die verbleibenden Mitarbeiter („Survivors“) sind die zentrale Stakeholdergruppe, deren Reaktion über den Erfolg von Personalabbauprogrammen entscheidet.
- ▶ Wie die Gründe für den Abbau vom Mitarbeiter interpretiert werden, die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit und die Vermeidung von Arbeitsüberlastung durch die direkte Führungskraft und die Organisation sind die entscheidenden Größen zur positiven Beeinflussung der verbleibenden Mitarbeiter.



JUN.-PROF. DR. MATTHIAS HEINZ
Juniorprofessor für Personnel Economics an der
Universität zu Köln
E-Mail: heinz@wiso.uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de/heinz2.html



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER
FOM Hochschule für Oekonomie und
Management, Hochschulstudienzentrum Bonn
E-Mail: heiko.weckmueller@fom.de
www.fom-bonn.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Alewell, D./Hauff, S./Pull, K. (2013):** Trennungsmanagement. In: Stock-Homburg, R./ Alewell, D. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. Springer Gabler, S. 245-261.
- Brown, S. P./Lam, S. K. (2008):** A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. In: Journal of Retailing 84(3), 243-255.
- Datta, D. K./Guthrie, J. P./Basuil, D./Pandey, A. (2010):** Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. In: Journal of Management 36(1), S. 281-348.
- DGFP (2013):** Megatrends und HR-Trends 2013. DGFP Praxispapier 3/2013.
- Dietrich, K. F. (2013):** Survivor-Reaktionen im Downsizing-Kontext: Eine Metaanalyse. Dissertation an der Universität München <http://edoc.uibmuenchen.de/15407/>
- Drzensky, F./Heinz, M. (2014):** The Hidden Costs of Downsizing, Working Paper. Online verfügbar unter <http://www.pwl.uni-koeln.de/heinz1.html?&L=0>
- Friebel, G./Heinz, M. (2014):** Media slant against foreign owners: Downsizing, Working Paper. Online verfügbar unter <http://www.pwl.uni-koeln.de/heinz1.html?&L=0>
- Gandolfi, F./Hansson, M. (2011):** Causes and Consequences of Downsizing: Towards an Integrative Framework. In: Journal of Management & Organization 17 (4), S. 498-521.
- Gerpott, T. J. (2007):** Bewertung von Personalabbauprogrammen aus Aktionärsicht – Eine Bestandsaufnahme der empirischen Ereignisstudien-Forschung. In: Journal für Betriebswirtschaft 57(1), S. 3-35.
- Goeseart, T./Heinz, M. (2014):** Downsizing and firm performance: Evidence from German firm data, Working Paper. Online verfügbar unter <http://www.pwl.uni-koeln.de/heinz1.html?&L=0>
- Harter, J. K./Schmidt, F. L./Hayes, T. L. (2002):** Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. In: Journal of applied psychology, 87(2), S. 268-279.
- Heinz, M./Swinnen, J. (2014):** Media slant in economic news: A factor of 20, Working Paper. Online verfügbar unter <http://www.pwl.uni-koeln.de/heinz1.html?&L=0>
- Homburg, C./Klarmann, M./Staritz, S. (2012):** Customer Uncertainty Following Downsizing: The Effects of Extent of Downsizing and Open Communication. In: Journal of Marketing 76(3), S. 112-130.
- Knauer, T./Lachmann, M. (2011):** Kapitalmarktreaktionen auf Personalabbauprogramme: Welchen Einfluss haben Motiv, Umfang und Freiwilligkeit? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 81(10), S. 1109-1140.
- Lehtonen, J. (2012, 2. Aufl.):** Macht und Machtlosigkeit: Die Rolle von Kommunikation in der Nokia-Bochum-Krise. In: Hömberg, W./Hahn, D./Schaffer, T. (Hrsg.): Kommunikation und Verständigung. Theorie-Empirie-Praxis. Wiesbaden, S. 265-279.
- Lewin, J. E./Biemans, W./Ulaga, W. (2010):** Firm Downsizing and Satisfaction among United States and European Customers. In: Journal of Business Research 63(7), S. 697-706.
- Neus, W./Walter, A. (2009):** Kursgewinne durch Entlassungspläne? Erste Ergebnisse aus Deutschland. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 10(1), S. 1-20.
- Stephan, G. (2006):** Fair geht vor: Was die Leute von Entlassungen und Lohnkürzungen halten. IAB-Kurzbericht. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0106.pdf>
- Struck, O./Stephan, G./Köhler, C./Krause, A./Pfeifer, C./Sohr, T. (2006):** Arbeit und Gerechtigkeit. VS Verlag Wiesbaden.
- Sullivan, D. /von Wachter, T. (2009):** Job Displacement and Mortality: An Analysis Using Administrative Data. In: Quarterly Journal of Economics 124(3), S. 1265-1306.
- Van Dierendonck, D./Jacobs, G. (2012):** Survivors and Victims, a Meta-Analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing. British Journal of Management, 23(1), S. 96-109.
- Weller, I./Kabst, R. (2009):** Downsizing: Theoretische Zugänge und empirische Evidenz. In: Kabst, R./Giardini, A./Wehner, M. (Hrsg.): International comparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des Cranfield Projects on International Human Resource Management. Rainer Hampp Verlag: 221-246.

Anonymisierte Bewerbung – Einfluss von Fotos

Bradley J. Ruffle (Ben-Gurion University of the Negev) & **Ze'ev Shtudiner** (Ben-Gurion University of the Negev): „Are Good-Looking People More Employable?“ *Management Science*, 2014.

Vertreter von Politik und Wirtschaft diskutieren zunehmend, wie sich Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen bei Einstellungsverfahren verhindern lässt. Ein viel diskutierter Vorschlag ist, Bewerbungen hinsichtlich Geschlecht und Nationalität zu anonymisieren. Der Erfolg anonymisierter Bewerbungsverfahren ist allerdings wissenschaftlich unklar.

In einem groß angelegten Feldexperiment untersuchten die Forscher den Einfluss von Bewerberfotos bei Bewerbungen für Arbeitgeber u. a. aus den Bereichen Finanzindustrie, Vertrieb und Informationstechnologie.

Sie gingen dabei wie folgt vor: In einem ersten Schritt erstellten die Forscher 5312 erdachte Lebensläufe für die unterschiedlichen Bereiche. Im Zeitraum von 2008 bis 2010 beobachteten die Forscher dann Ausschreibungen potenzieller Arbeitgeber. Jedes Mal wenn ein Arbeitgeber eine Arbeitsstelle ausschrieb, schickten die Forscher zwei Lebensläufe zum Arbeitgeber. Ein Lebenslauf enthielt ein Foto des Bewerbers, der andere enthielt kein Foto. Weiterhin variierten die Forscher die Attraktivität der

Person auf dem Foto und fügten der Bewerbung entweder ein Foto mit einer attraktiven oder einer nicht attraktiven Person bei.

Eine erste Analyse der Auswirkungen des Fotos ergab folgendes Resultat: Kandidaten mit Lebensläufen, die ein Bild enthielten, wurden signifikant weniger wahrscheinlich zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen. Weitere Analysen zeigten, dass sich dieser Effekt allerdings nicht für Fotos von Männern und Frauen gleichermaßen generalisieren lässt. Bei der Analyse stellte sich heraus, dass für attraktive Männer die Wahrscheinlichkeit, zu einem Gespräch eingeladen zu werden, deutlich höher ist, als bei nicht attraktiven Männern und bei Männern, die kein Foto auf dem Lebenslauf hatten. Bei Frauen sieht es anders aus: Attraktive Frauen haben eine deutlich geringere Einladungswahrscheinlichkeit als nicht attraktive Frauen und als Frauen, die gar kein Foto der Bewerbung beifügten. Offenbar ziehen Arbeitgeber, bei gleicher Qualifikation, attraktive Männer und nicht attraktive Frauen vor.

Die Gründe für diese Ungleichbehandlung können vielfältig sein. Die Studie macht jedoch besonders deutlich, dass Antidiskriminierungsmaßnahmen unterschiedliche Auswirkungen auf unterschiedliche Bevölkerungsgruppen haben können. Weiterhin muss man beachten, dass diese Maßnahmen möglicherweise eine Diskriminierung auf der Einladungsstufe verhindern, aber damit nicht sichergestellt ist, dass nicht in späteren Phasen der Bewerbung Bewerber diskriminiert werden.

Besprochen von Rainer Michael Rilke, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln

Als „Neuer“ im Team: Wie Arbeitserfahrung hilft

Jeremy M. Beus (Louisiana State University), **Steven M. Jarrett** (Select International, Inc.), **Aaron B. Taylor** (Unabhängiger Forscher, Worthington, Ohio) & **Christopher W. Wiese** (University of Central Florida): „Adjusting to new work teams: Testing work experience as a multidimensional resource for newcomers“. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2014), pp. 489-506.

Die Zeiten traditioneller Karrierepfade, in denen Mitarbeiter für ihre gesamte Karrieredauer im selben Unternehmen verbleiben, sind lange vorbei. Statistiken aus den USA zeigen, dass der durchschnittliche Arbeitnehmer zwischen seinem 19. und 45. Lebensjahr ganze elf Mal den Arbeitgeber wechselt. Jeder Jobwechsel erfordert das Einfinden in einem neuen Arbeitsumfeld. Häufig bedeutet

dies, sich in ein neues Team zu integrieren, weil die meisten Organisationen mittlerweile auf Teamarbeit setzen.

Die bisherige Forschung ist sich uneinig darüber, ob es hilfreich oder schädlich ist, wenn neue Teammitglieder bereits Arbeitserfahrung mitbringen. Vorhandene Erfahrungen können förderlich für die Leistung im neuen Job sein; sie können aber auch im Weg sein, wenn die vorhandene Erfahrung für den neuen Job irrelevant oder ungeeignet ist. Auch ist unklar, wie Arbeitserfahrung zu definieren ist: Geht es um die Dauer der Erfahrung in Jahren oder sind es eher qualitative Erfahrungsaspekte, die bei der Integration in ein neues Team helfen?

Beus und Kollegen sind dieser Frage anhand zehnjähriger Daten von 296 professionellen Basketball-Teams in den USA nachgegangen, mit insgesamt 540 „Neulingen“ über diesen Zeitraum. Spielerwechsel sind hier an der Tagesordnung und von Neuzugängen wird erwartet, dass sie sich schnell ins neue Team einfinden und Topleistungen erbringen. Die Ergebnisse zeigen, dass vorherige Karriereerfahrung hilft, um dieses

Ziel zu erreichen. Allerdings kommt es auf eine Kombination verschiedener Erfahrungsaspekte an: Nur die gemeinsame Betrachtung von Erfahrungsdauer (in Jahren) und Erfahrungsumfang (tatsächlich gespielte Zeit) zeigte einen positiven Effekt auf den Leistungszuwachs der Neuzugänge in den untersuchten Basketballteams. Leistungsförderlich war auch die Anzahl der bisherigen Teamwechsel, die ein neuer Spieler erfahren hatte.

Sogenannte „Action Teams“ wie Basketballteams, Flugzeugcrews, Feuerwehrteams, oder Teams im OP müssen trotz häufiger Neuzusammensetzungen schnell Leistungen bringen. Für die Praxis zeigen die Ergebnisse von Beus und Kollegen, dass

Arbeits Erfahrung ein wichtiges Auswahlkriterium für neue Teammitglieder sein kann. Dabei sollten neben der bisherigen Karrieredauer auch qualitative Aspekte wie die Vielfalt der bisherigen Karrierestationen eines Mitarbeiters berücksichtigt werden. Um die qualitative Arbeits Erfahrung anzureichern, sollten Führungskräfte für ihre Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten schaffen durch neue und herausfordernde Aufgaben oder die Übertragung von mehr Verantwortung.

Besprochen von Dr. Nale Lehmann-Willenbrock, VU Amsterdam, Department of Social & Organizational Psychology

Absentismus: Einfluss von normativen Erwartungen

Stefan Diestel, Jürgen Wegge (TU Dresden) & **Klaus-Helmut Schmidt** (TU Dortmund): „The Impact of Social Context on the Relationship between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: The Roles of Different Foci of Job Satisfaction and Work-Unit Absenteeism“. *Academy of Management Journal*, 2014, Vol. 57, No. 2, pp. 353-382.

Produktivitätseinbußen durch kurzzeitigen, vorsätzlichen Absentismus sind in der betrieblichen Praxis ein stets relevantes Thema.

Die Zufriedenheit mit dem Job wird hierbei von Praktikern und Forschern gleichermaßen als bedeutendster Einflussfaktor auf Absentismus verstanden, obgleich der Zusammenhang lediglich moderat ausgeprägt ist, wie eine aktuelle Meta-Analyse demonstriert. Dieser Befund, so argumentieren die Forscher um Stefan Diestel, ist allerdings dem Umstand geschuldet, dass der fragliche Zusammenhang durch den soziokulturellen Kontext beeinflusst wird, der in der Forschung bislang vernachlässigt wurde.

Je nachdem, in welchem Ausmaß Absentismus innerhalb von Organisationsabteilungen toleriert wird und wie einheitlich die entsprechende Erwartungshaltung ausgeprägt ist, sind unterschiedliche Effekte der Jobzufriedenheit auf individuellen Absentismus zu erwarten.

Die Autoren zeigen in ihrer Studie, dass sich Beschäftigte unter einheitlichen normativen Erwartungen grundsätzlich an das Absentismuskenniveau in der Abteilung anpassen – unabhängig vom Einfluss der Zufriedenheit mit dem Job.

Je einheitlicher das Absentismusverhalten der Abteilungsmitglieder, d. h. je geringer die Streuung der Anzahl an Fehltagen, desto eher passen sich einzelne Beschäftigte an den geltenden „Standard“ (wenige/viele Fehltag) an. Dies gilt

insbesondere für Beschäftigte, die mit ihrem Job bezüglich Abteilungskollegen und Vorgesetztem zufrieden sind. Stefan Diestel und seine Autorenkollegen erklären dies damit, dass ein starker sozialer Zusammenhalt in der Abteilung den Anpassungsdruck erhöht.

Je nachdem, ob die vorherrschende Norm Absentismus toleriert oder unterbindet, kann Jobzufriedenheit in diesem Sinne durchaus auch negative Konsequenzen haben.

Die allgemeine Jobzufriedenheit (bezogen auf Arbeitsbedingungen, Organisation und Management sowie Entwicklungsmöglichkeiten) hingegen verringert individuellen Absentismus lediglich dann, wenn die geltenden Normen entsprechenden Entscheidungsspielraum zulassen.

Bei einheitlich gering ausgeprägtem Absentismus unterbinden bereits entsprechende normative Erwartungen wirkungsvoll individuellen Absentismus, sodass Beschäftigte, die allgemein mit ihrem Job zufrieden sind, nicht (noch) seltener fehlen. Wohl aber, wenn keine einheitlichen normativen Erwartungen vorliegen und die Entscheidung zu kurzzeitigem Absentismus nicht durch Gruppennormen vorgegeben wird, sondern im Ermessen des Einzelnen liegt.

Das Fazit für die Personalpraxis: Soll Absentismus effektiv reduziert werden, führen organisationsweite Programme, die an der Erhöhung des Wohlbefindens der gesamten Belegschaft ansetzen, ins Leere.

Stattdessen muss das Personalmanagement auf Abteilungsebene aktiv werden und das Bewusstsein des Linienmanagements für die Bedeutung normativer Erwartungen sensibilisieren sowie entsprechende Lösungen bereitstellen. Im Idealfall sollten Maßnahmen ergriffen werden, die sowohl den sozialen Zusammenhalt stärken als auch die Erwartungen zu sozial angemessenem Absentismusverhalten entsprechend korrigieren.

Besprochen von Benjamin P. Krebs, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn

Relative Vergleiche beeinflussen das Arbeitsangebot

Anat Bracha (Federal Reserve Bank of Boston), **Uri Gneezy** (Rady School of Management UCSD) & **George Loewenstein** (Carnegie Mellon University): „Relative Pay and Labor Supply“. *Journal of Labor Economics*, 2014 (forthcoming).

Ein Grund, den Job zu wechseln, kann darin liegen, dass das eigene Gehalt als zu gering im Vergleich zu Kollegen wahrgenommen wird. Der relative Vergleich zu einem Referenzpunkt kann daher eine entscheidende Rolle für die Bereitstellung von Arbeit spielen. Neben diesen interpersonellen können auch intrapersonelle Vergleiche Motivationseffekte haben, z. B. Lohnerhöhungen bzw. -kürzungen.

Die vorliegende Studie hat sich zum Ziel gesetzt, den Effekten von Referenzpunkten auf das Arbeitsangebot auf den Grund zu gehen. Dazu führten die Forscher Laborexperimente durch. Die Arbeitsaufgabe für Versuchsteilnehmer bestand darin, Rechenaufgaben zu lösen. Pro gelöster Aufgabe wurde ein Stücklohn von 40 Cent für eine Untersuchungsgruppe und von 80 Cent für eine andere Gruppe angeboten. Die Probanden mussten angeben, wie lange sie sich bereit erklären, Rechenaufgaben zum angebotenen Lohn abzuarbeiten (Wahl zwischen 0 bis 30 Minuten). In einer Untersuchungsanordnung wurden die Teilnehmer darüber informiert, dass es zwei verschiedene Löhne gibt, von denen ihnen einer zufällig zugeordnet wurde. In der anderen Anordnung kannten die Teilnehmer nur ihren persönlichen Stücklohn.

Ohne Wissen über die Existenz eines anderen Stücklohns boten die Probanden – unabhängig davon, ob sie den hohen oder niedrigen Lohn erhielten – identische Arbeitszeiten an. Mit Wissen über einen anderen Lohn stellten Teilnehmer, die 40 Cent erhielten, signifikant weniger Arbeitszeit zu Verfügung im Vergleich zu Teilnehmern, die den doppelten Lohn erhielten. In einer Kontrollanordnung für neue Probanden wurde die Zuteilung des hohen bzw. niedrigen Lohns nicht dem Zufall überlassen, sondern an ein Kriterium gekoppelt, nämlich an die Anzahl an Buchstaben „r“ in einem Text, den sie vorab schreiben mussten. In dieser Anordnung stellten die Teilnehmer unabhängig von der Höhe ihres jeweiligen Stücklohns nahezu identische Arbeitszeiten zur Verfügung.

In einem zweiten Experiment wurden intrapersonelle Vergleiche untersucht: Teilnehmer, die bei einer ersten Arbeitsaufgabe einen relativ hohen Lohn erhielten, erklärten sich bei einem weiteren Arbeitsangebot deutlich seltener bereit zu arbeiten, wenn der Lohn für die zweite Aufgabe nun geringer war.

Die Ergebnisse zeigen die Relevanz von relativen Vergleichen bei der Bereitstellung von Arbeitszeit. Eine praktische

Implikation für Designer von Anreizsystemen könnte es daher sein, Neid über Löhne bestmöglich zu vermeiden und ähnliche Arbeitsaufgaben auch mit ähnlichem Lohn zu vergüten. Die Angabe einer Erklärung für Lohnunterschiede – sei sie auch unabhängig von der Produktivität des Mitarbeiters – könnte dazu führen, dass negative Motivationseffekte von Lohnunterschieden abgeschwächt werden.

Besprochen von Dr. Julian Conrads, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln

Proaktive Persönlichkeiten brauchen Unterstützung

Diane M. Bergeron, **Tiffany D. Schroeder** & **Hector A. Martinez** (Case Western Reserve University): „Proactive personality at work: Seeing more and doing more?“ *Journal of Business and Psychology*, 29 (2014), 71-86.

Unternehmen zählen auf proaktive Mitarbeiter und sind darauf angewiesen, dass Mitarbeiter kreativ mitdenken oder Hilfsbereitschaft zeigen, ohne dafür gesondert entlohnt zu werden. Doch auch bei der regulären Aufgabenerfüllung bringen sich proaktive Mitarbeiter oft in höherem Maße ein. Was zeichnet diese Mitarbeiter eigentlich aus bzw. wie lässt sich proaktives Verhalten erklären und vorhersagen? Eine Antwort auf diese Frage ist das Konzept der proaktiven Persönlichkeit. Demnach ist Proaktivität ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das bei Mitarbeitern stärker oder schwächer ausgeprägt ist und das Ausmaß proaktiven Verhaltens steuert. Für den Mitarbeiter selbst könnte ein Zuviel an Proaktivität aber auch schädlich sein, wenn dies in Überstunden und Überarbeitung mündet.

Um dieser Frage nachzugehen, haben die Autoren eine Fragebogenstudie mit insg. 530 Fakultätsmitgliedern, überwiegend Professoren, an verschiedenen US-amerikanischen Universitäten durchgeführt. Neben Aspekten der proaktiven Persönlichkeit (z. B. „Wenn ich etwas sehe, das mir nicht gefällt, bringe ich es in Ordnung“) wurden die Teilnehmer auch zu ihrem Verhalten bei der Arbeit und zur Anzahl ihrer Arbeitsstunden pro Woche befragt (im Durchschnitt 55 Wochenstunden).

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Mitarbeiter mit einer stärker ausgeprägten proaktiven Persönlichkeit mehr proaktives Verhalten zeigen und auch stärker in reguläre Arbeitstätigkeiten involviert sind. Für die Organisationen, in diesem Falle Universitäten, in denen diese proaktiven Mitarbeiter tätig sind, sind diese Ergebnisse erfreulich. Möglichen Grund zur Sorge

bietet hingegen das Ergebnis, dass Mitarbeiter mit einer proaktiven Persönlichkeit deutlich mehr Stunden pro Woche arbeiten.

Für die Praxis legen die Ergebnisse nahe, dass proaktive Mitarbeiter Unterstützung beim Umgang mit ihren persönlichen Ressourcen benötigen. Coaching kann hier hilfreich sein, um das eigene Zeitmanagement zu verbessern, Erholungszeiten zu gewährleisten und Burn-out-Symptome zu verhindern.

Darüber hinaus wird proaktives Verhalten oft nicht adäquat wertgeschätzt. Hier sind Organisationen (und als deren unmittelbare Vertreter Führungskräfte) zum Umdenken aufgefordert, um das Potenzial proaktiver Mitarbeiter auszuschöpfen, ohne diese zu erschöpfen.

Besprochen von Dr. Nale Lehmann-Willenbrock, VU Amsterdam, Department of Social & Organizational Psychology

Kollegenreaktionen auf High-Potential-Selektion

Jolyn Gelens (Vrije Universiteit Brussel, KU Leuven), **Joeri Hofmans**, **Roland Pepermans** (Vrije Universiteit Brussel) & **Nicky Dries** (KU Leuven) „Talent management and organizational justice: employee reactions to high potential identification.“ *Human Resource Management Journal*, 2014, Vol. 24, No. 2, pp.159-175.

Talent Management erfordert eine differenzierte Allokation von Personalentwicklungsressourcen zugunsten von High Potentials (HPs). Zwar herrscht Einigkeit darüber, dass dies für die Organisation als Ganzes vorteilhaft ist, über die Folgen auf individuelle Einstellungen und Verhalten, (nicht) als HP identifiziert worden zu sein, ist aber noch wenig bekannt. Je nachdem, wie gerecht Auswahlprozesse und Allokation von PE-Ressourcen von der übrigen Belegschaft wahrgenommen werden, ist auch ein adverser Effekt denkbar. Daher fragen die Autoren, welchen Einfluss es auf Jobzufriedenheit und Arbeitsanstrengung (wichtige Einflussgrößen auf Arbeitsleistung) hat, als HP ausgewählt zu werden. Hierfür haben die Autoren Daten eines belgischen Finanzkonzerns analysiert, in dem HPs auf Basis von Leistung, Potenzial und Arbeitseinbindung identifiziert werden. Sie zeigen, dass die Identifikation als HP per se auf Jobzufriedenheit und Arbeitsanstrengung keinen Einfluss hat. Dennoch sind HPs zufriedener mit ihrem Job und berichten über ein höheres Maß an Arbeitsanstrengung. Verantwortlich hierfür ist die wahrgenommene distributive (Ressourcenverteilung) und prozedurale Gerechtigkeit (Auswahlprozesse) in Bezug auf

Talent Management. HPs nehmen die Ressourcenverteilung innerhalb der Belegschaft als gerechter wahr und sind deshalb zufriedener mit ihrem Job. Zudem strengen diese sich stärker bei ihrer Arbeit an, sofern sie zusätzlich die Auswahlprozesse als gerecht beurteilen. Die Erklärung dafür: Beschäftigte überschätzen gerne die eigene Leistungen, aber nur HPs werden mit entsprechend hohen Gegenleistungen entlohnt. Ein nach Beschäftigtengruppen differenziertes Personalmanagement führt in der untersuchten Organisation dazu, dass Beschäftigte, die nicht als HP ausgewählt wurden, den „psychologischen Vertrag“ mit der Organisation tendenziell als nicht erfüllt betrachten, Einstellungen und Verhalten nach unten anpassen – Jobzufriedenheit und Arbeitsanstrengung sinken.

Die Autoren raten, die Kriterien und Beweggründe für die Auswahl von HPs transparent zu machen, damit die anschließende, nach HP-Status differenzierte Allokation von Personalentwicklungsressourcen von beiden Gruppen gleichermaßen als gerecht wahrgenommen wird. Zusätzlich kann die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit durch die Einbeziehung der Beschäftigten in die Auswahlprozesse – bspw. durch 360-Grad-Feedback – erhöht werden.

Besprochen von Benjamin P. Krebs, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

- ▶ Academy of Management Journal
- ▶ American Economic Review
- ▶ Human Resource Management
- ▶ Human Resource Management Review
- ▶ Journal of Applied Psychology
- ▶ Journal of Labor Economics
- ▶ Journal of Organizational Behavior
- ▶ Journal of International Business Studies
- ▶ Journal of Political Economy
- ▶ Management Science
- ▶ Personnel Psychology
- ▶ Quarterly Journal of Economics
- ▶ Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Unser Rezensenten-Team wird darüber hinaus an dieser Stelle auch richtungsweisende Veröffentlichungen aus weiteren Publikationen darstellen.

Wie viel Übung macht den Meister?

Ob Übung wirklich zu meisterlichem Können führt, wollten Wissenschaftler der US-Universitäten Princeton, Michigan State und Rice wissen. Für ihre gemeinsame Studie, die in der Zeitschrift „Psychological Science“ erschienen ist, überprüften die US-Amerikaner diese These in Hinblick auf verschiedene Bereiche, unter anderem Musik, Spiele, Sport, Beruf und Bildung. Für ihre Meta-Analyse werteten sie 88 wissenschaftliche Studien zu den Themen „Übung“ und „Leistung“ mit insgesamt 11.135 Teilnehmern aus und überprüften, ob sie bestimmte Regelmäßigkeiten in den Studien erkennen konnten.

Und tatsächlich: In fast allen Studien konnten sie einen positiven Zusammenhang zwischen Übung und Leistung erkennen. Je mehr Übung die Studienteilnehmer in einem Bereich hatten, desto mehr leisteten sie. Die Forscher stellten zudem fest, dass die Ergebnisse sich von Bereich zu Bereich unterschieden. Allerdings fällt der Leistungsunterschied insgesamt weit geringer aus, als die Verfechter der Maxime „Übung macht den Meister“ bisher angenommen haben: Bei Spielen – zum Beispiel Schach – ist Übung ungefähr für 26 Prozent der persönlichen Leistungsunterschiede verantwortlich; im musischen Bereich sind es 21 Prozent und im Sport 18 Prozent. Besonders bitter für alle

Personalentwickler und Führungskräfte dürfte die Erkenntnis sein, dass im Beruf Übung noch weniger Erfolg verspricht als in anderen Bereichen: Hier wirkt sich Übung auf weniger als ein Prozent der Leistungsunterschiede aus. Auch Pädagogen und andere Lehrkräfte haben keinen Grund zur Freude, denn auch im Bildungsbereich ist der Anteil mit vier Prozent nicht bedeutend höher. Durchschnittlich kann Übung demnach die individuelle Leistung nur um zwölf Prozent verbessern. „Es gibt keinen Zweifel daran, dass Übung wichtig ist – sowohl von einem statistischen als auch theoretischen Standpunkt aus betrachtet“, kommentiert Co-Studienautorin Brooke Macnamara die Ergebnisse auf der Homepage der Universität Princeton. „Sie ist nur nicht ganz so wichtig, wie vorher angenommen.“ Ausgangspunkt der Meta-Analyse war eine Diskussion, die der britisch-amerikanische Journalist Malcolm Gladwell vor einigen Jahren mit dem Buch „Outliers“ (zu deutsch: „Überflieger“) in die Öffentlichkeit getragen hatte. In seinem Buch vertritt Gladwell die These, dass Übung allein der Schlüssel zum Erfolg sei.

www.princeton.edu/main/news



Drei Semester: Weiterbildung und Personalentwicklung

Weiterbildung und Personalentwicklung sind eng verknüpft: Führungskräfte aus den Bereichen Erwachsenenbildung, dem Bildungsmanagement oder der Personalentwicklung sehen sich Herausforderungen aus beiden Bereichen gegenüber. Darüber hinaus sollen sie oft auch noch beraten und coachen können. Wer seine Kenntnisse in diesem Themenkomplex wissenschaftlich untermauern möchte, dem bietet nun der Lehrstuhl für Erwachsenenbildung der Universität Jena einen passenden Studiengang an: das berufsbegleitende Masterprogramm „Weiterbildung und Personalentwicklung“, das erstmals im Wintersemester 2014/2015 startet. Inhaltliche Schwerpunkte sollen vor allem auf den Handlungsfeldern Lehren, Weiterbildungsmanagement, Coaching und Beratung liegen. Für die Konzeption der Studieninhalte haben die Verantwortlichen vorab ihre Zielgruppe zu deren Voraussetzungen, Zielen und Erwartungen befragt. Das Intensivstudium dauert drei Semester, die Studenten lernen über diesen Zeitraum in einer Mischung aus Fern- und Präsenzunterricht.

www.uni-jena.de/Studium



Drei Module: Strategie, Leadership, Innovation

Die Insead Business School hat zusammen mit der Gerbus Academy ein neues Executive-Education-Programm entwickelt: Das sogenannte „Management Excellence Program“ (MEP), das zum ersten Mal im Februar 2015 starten soll, richtet sich an Führungskräfte, die sich in den Bereichen Strategie, Leadership und Innovation weiterentwickeln möchten. Das Programm gliedert sich in drei Module, die sich insgesamt über sieben bis neun Monate erstrecken. Jedes Modul dauert vier Tage, das erste findet in Deutschland statt. Für das zweite Modul reisen die Führungskräfte nach Singapur zur dortigen Insead-Niederlassung. Das dritte Modul führt die Teilnehmer auf den Insead-Campus in Fontainebleau, Frankreich. Die Dozenten sollen den Führungskräften sowohl internationales Know-how als auch Praxiserfahrung mit Bezug auf Deutschland vermitteln.

Kooperationspartner des Programms sind das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG und die Anwaltskanzlei Gleiss Lutz.

www.gerbus-academy.com/our-programmes



Erste Runde: Neue Studiengänge in Psychologie

Das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur hat drei neue Fernstudiengänge im Bereich Psychologie/Wirtschaftspsychologie der Privaten Hochschule Göttingen (PFH) genehmigt. Vorab hatte schon die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA) die neuen Studiengänge akkreditiert. Die beiden Master-Studiengänge „Wirtschaftspsychologie“ sowie „Angewandte Psychologie für die Wirtschaft“ sollen im April 2015 starten. Im Juli des kommenden Jahrs beginnt dann das Fernstudium „Psychologie“ mit dem Abschluss Master of Science. Der „Wirtschaftspsychologie“-Studiengang dauert sechs Semester und setzt einen Bachelor-Abschluss über 180 ECTS in einer eng verwandten Studienrichtung voraus. Das dreisemestrige Fernstudium „Angewandte Psychologie für die Wirtschaft“ wiederum ist als Weiterbildungsprogramm für Akademiker ohne psychologische oder wirtschaftspsychologische Vorkenntnisse konzipiert. Der Studiengang „Psychologie“ umfasst sechs Semester und setzt einen psychologischen Bachelor-Studiengang mit mindestens 180 ECTS voraus.

www.pfh.de/psychologie



Nächste Runde: Master in Coaching und Supervision

An der Frankfurt University of Applied Sciences können sich Interessierte jetzt für die nächste Runde des Masterstudiengangs „Beratung in der Arbeitswelt – Coaching, Supervision und Organisationsberatung“ bewerben. Die Bewerbungsfrist für das kommende Sommersemester endet am 15. Januar 2015. Wer sich vorab ein genaueres Bild der Studieninhalte und Lernumgebung machen möchte, kann an drei Terminen zu Informationsveranstaltungen nach Frankfurt kommen: am Mittwoch, den 8. Oktober 2014, am Freitag, den 14. November, sowie am Donnerstag, den 4. Dezember, jeweils um 18 Uhr. Die Organisatoren bitten die Teilnehmer, sich bis spätestens eine Woche vor dem jeweiligen Termin anzumelden.

Die Frankfurter hatten den Studiengang zum ersten Mal im Sommersemester 2008 angeboten. Der Masterstudiengang wurde dieses Jahr von der Akkreditierungsagentur AHPGS als „Beratung in der Arbeitswelt – Coaching, Supervision und Organisationsberatung“ reakkreditiert.

www.macs-fh-frankfurt.de



Neue Qualifizierung für Change-Verantwortliche

Führungskräfte, Projektleiter und Personaler auf allen Hierarchieebenen sind die Mitarbeitergruppen, die am häufigsten involviert sind, wenn es darum geht, ein Veränderungsprojekt zu initiieren und umzusetzen. Zu ihrer formalen Ausbildung gehört das Change Management jedoch nur selten. Für interne Change Manager, aber auch für externe Berater bietet die Universität Hamburg nun eine berufsbegleitende Qualifizierung zum „Change Management Coach“ an. Die Ausbildung stützt sich auf das EFQM-Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management. Bei erfolgreichem Abschluss der Zertifizierung erhalten die Teilnehmer den Titel „Change Management Coach“, ein EFQM Excellence-Assessor-Zertifikat sowie ein individuelles Gutachten über ihre persönliche Entwicklung. Als Voraussetzung sollten die Teilnehmer bereits Erfahrungen in der Gestaltung von Veränderungsprojekten sowie konkrete Verantwortung für ein solches Projekt mitbringen – denn neben allgemeinem Know-how sollen bei der Qualifizierung auch die jeweiligen Change-Projekte der Teilnehmer als Praxisbeispiele im Fokus stehen.

Das Programm besteht aus sechs dreitägigen Modulen, die innerhalb eines Zeitraums von anderthalb Jahren stattfinden.

In jedem Modul wird der Fokus auf einen konkreten Aspekt des Change Managements gelegt: Im ersten Modul beschäftigen sich die Teilnehmer mit der Rolle des Menschen im Veränderungsprozess. Im zweiten Modul steht eine Organisationsdiagnose im Vordergrund, bevor es im dritten Modul in das konkrete Management von Veränderungen geht. Im vierten Modul geht es darum, wie Change-Verantwortliche die Organisation mit einer klaren Vision in die Zukunft steuern. Im fünften Modul befassen sich die Teilnehmer mit Prozessmanagement und im fünften und letzten Modul lernen sie, wie sie als Change-Verantwortliche Konflikte managen.

Die Bewerbungsfrist für die erste Qualifizierungsrunde endet am 31. Oktober 2014. Der Lehrgang selbst startet am 16. Februar 2015. Die Teilnehmerzahl ist auf zwölf begrenzt. Wer sich vorab für detaillierte Informationen zum Weiterbildungsprogramm interessiert, kann am 16. Oktober 2014 um 18:30 Uhr an einer Infoveranstaltung teilnehmen. Diese findet in den Räumen der Universität Hamburg (Von-Melle-Park 9, 20146 Hamburg) statt.

www.change-management-coach-hh.de



Ego ohne Erfolgsgarantie

Narzissen fallen auf. Das ist sicher. Aber ob sie Karriere machen und eine Firma voranbringen, hängt vom unternehmerischen Umfeld ab. Dort siegt manchmal der Gutmensch.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Der Journalismus lebt in weiten Strecken von Berichten über Personen, denn es geht die Mär, dass Sachthemen allein die Leser langweilen. Protagonisten müssen her und die taugen am meisten, wenn sie nicht zu alltäglich auftreten. Die aktuelle Klage, es gäbe keine Typen mehr wie den bayerischen Polterer Franz Josef Strauß in der Politik, den kultverdächtigen Apple-Gründer Steve Jobs oder den Grandseigneur der Ruhrwirtschaft Berthold Beitz, steht für die Heldensehnsucht. Da passt es gut, dass die Medien regelmäßig den Narzissen entdecken – sei es um sich wohligh zu gruseln oder sich empört zu distanzieren. Am 24.6.2014 bringt die Wirtschaftswoche online unter dem Titel „Warum Narzissen schneller Karriere machen“ eine Bilderserie mit Supermann und Co – und der Behauptung, viele Studien hätten ergeben, dass in der Wirtschaft eine gute Portion Narzissmus nach oben helfe. Schon im April 2013 lautete eine Überschrift auf wiwo.de „Selbstverliebtheit begünstigt steile Karriere“. Auch Spiegel Online entdeckt die Narzissen – und zwar die außerhalb der Redaktionen – und fragt im Januar 2014 „Darf’s noch ein bisschen mehr Ego sein?“

Interaktion erforschen

Tatsächlich versuchen Psychologen und Betriebswirte, den Narzissen auf die Spur zu kommen. Sie untersuchen ihre persönliche Entfaltung in ihrem sozialen Umfeld oder ihre Wirkung auf den Erfolg oder Misserfolg von den Unternehmen, die sie lenken. Aber ihre Ergebnisse sind weitaus vorsichtiger, differenzierter – und keineswegs simpel.

Professor Mitja Back etwa stellt an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster die Interaktion in den Mittelpunkt seiner Forschung – und sieht im Narzissmus eine besonders interessante Dimension der Persönlichkeit. In seiner Arbeitseinheit Psychologische Diagnostik und Persönlichkeitspsychologie betrachtet Back Narzissmus ausschließlich in seiner vorklinischen Form, also nicht das Krankheitsbild, sondern das intensive Streben nach Bewunderung und Macht, den Mangel an Empathie, außerdem Impulsivität, Selbstbeweihräucherung und Dominanz. „In diesen Persönlichkeitscharakteristika gibt es natürlich eine erhebliche Varianz zwischen den verschiedenen Menschen“, so Mitja

Back. Unterstützt durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) wollte der Professor zunächst gemeinsam mit Kollegen aus den Hochschulen Göttingen, Berlin und Tilburg in den Niederlanden herausfinden, wie sich soziale Beziehungen, zum Beispiel Freundschaften, entwickeln und welchen Einfluss Persönlichkeitseigenschaften wie Narzissmus hierauf haben.

Erste Ergebnisse hat das Team schon präsentiert. Eine Beobachtung zeigt, dass Narzissen kurzfristig häufig beliebt sind, langfristig diese Beliebtheit dann aber meist deutlich abnimmt. „Offenbar ist es so, dass sich in vielen sozialen Situationen negative Aspekte wie der Egoismus und positive Aspekte wie Dominanz und Stärke gegenseitig aufheben“, sagt Mitja Back. Ein anderer Befund verdeutlicht, dass Narzissen zwei Gesichter haben. Eine Hälfte der Persönlichkeit ist durch Selbsterhöhung und Selbstdarstellung auf der Suche nach Bewunderung gekennzeichnet. Die andere versucht, fehlender Anerkennung und Kritik durch die Abwertung anderer und durch aggressives Verhalten entgegenzutreten. Mitja Back erklärt: „Beide Strategien dienen den Narzissen dazu, ihre vermeintliche Großartigkeit aufrechtzuerhalten. Sie sind aber unterschiedlich effektiv. Je nachdem, welche der zwei Seiten in einem sozialen Kontext stärker zum Ausdruck kommt, ist Narzissmus mit sozialem Erfolg oder mit sozialen Konflikten und Unbeliebtheit verbunden.“ Die Karriere geht also nicht zwangsläufig nach oben.

Und genau da setzt Professor Back in der nächsten Phase seiner Forschung an. Mit Hilfe von Laborexperimenten, App-Hinweisen und Online-Tagebüchern will er es genauer erforschen: Wer profitiert von Narzissen und wer leidet unter ihnen? Wie bewusst ist Narzissen überhaupt ihr eigener Narzissmus? Und: Welche Narzissen schaffen es, sozial erfolgreich zu sein, und welche scheitern eher?

Innovativ agieren

Erfolg und Misserfolg narzisstischer Manager untersucht auch Professor Andreas Engelen an der Technischen Universität Dortmund. Allerdings interessiert sich der Betriebswirt Engelen an seinem Lehrstuhl für Unternehmensführung weniger für die persönliche Karriere dieser Persönlichkeiten als für die Wirkung narzisstischer Manager in Unternehmen. Vier



V. l. n. r.: Prof. Dr. Mitja Back (Universität Münster), Prof. Dr. Andreas Engelen (TU Dortmund), Prof. PhD Adam Grant (Wharton Business School)

Faktoren nennt Professor Engelen, die relevant sind für den unternehmerischen Alltag: Der Narzisst empfindet Überlegenheit, er bewundert sich, will in der Führung nicht Zweiter sondern Erster sein und er will harte Nüsse knacken. Negativ wirkt es sich bei narzisstischen Persönlichkeiten aus, dass sie zu schnellen Entscheidungen neigen, die sie alleine treffen. Die mangelnde Abstimmung führt dann dazu, dass die Umsetzung leidet, was wiederum den narzisstischen Chef wenig bewegt. Und: Auf sich fixierte Manager dulden keinen Widerspruch. Dieser Yes-Man-Culture widersetzen sich Teams, indem sie weggehen – was wiederum schlecht fürs Geschäft sein kann.

Aus seinen bisherigen Untersuchungen zieht Andreas Engelen den Schluss: „Narzissen sind hervorragend in innovativen und unternehmerischen Firmen, wenn es sich um einen Markt mit wenigen großen Unternehmen handelt, denn nur dann stehen diese Manager auch wirklich im Mittelpunkt und haben die Aufmerksamkeit, die sie anspricht sehr gute Leistungen zu erbringen.“ Er ergänzt: „In dynamischen Märkten sehen narzisstische CEOs eine Herausforderung.“ So eignet sich die volatile High-Tech-Branche hervorragend, weil das gelegentliche Durchpreschen Gewinn bringt. „Fehl am Platz sind Manager mit narzisstischer Natur dagegen in kleinen Firmen, die in einem fragmentierten Markt agieren, der eher stabil als dynamisch ist“, erklärt der Forscher. „Denn auf der kleinen Bühne langweilt sich der Narzisst.“

Schmale Datenbasis

Die empirische Basis für seine Aussagen entstammt einem Datensatz der Ratingagentur Standard & Poor's (S&P). Der S&P-Index erfasst die 500 größten börsennotierten US-Firmen und bewertet ihre Entwicklung – in der Narzissmus-Untersuchung stand die Phase von 2005 bis 2007 im Fokus. Das Forschungsprojekt, das Engelen gemeinsam mit Wissenschaftlern anderer Universitäten 2012

abschloss, brachte neue Fragestellungen hervor. Zum Beispiel die, welche Rolle narzisstische Manager für Unternehmen in Deutschland spielen. „Da gibt es noch viel zu wenige Daten“, bedauert Forscher Engelen und denkt darüber nach, Befragungen zu initiieren. In jedem Fall wird ihm das Thema erhalten bleiben – und einen Hauch Narzissmus hält der Professor sogar für nützlich. „Manager müssen mit Selbstvertrauen ausgestattet sein, um unternehmerisch und innovativ zu wirken“, sagt er und warnt: „Sind sie unsicher, erhalten Mitarbeiter nicht das richtige Signal, um ebenfalls nach innovativen Lösungen zu suchen.“

Erfolgreiche Geber-Naturen

Selbstvertrauen aber paart sich nicht zwangsläufig mit Narzissmus. Es kann auch zur Geber-Natur gehören, belegt Adam Grant. Der Organisationspsychologe an der Wharton Business School der University of Pennsylvania hat sich damit beschäftigt, ob Geben oder Nehmen erfolgreicher macht und kommt zu dem Schluss, dass Menschen, die an andere denken, ihnen helfen und Arbeiten für Kollegen übernehmen, keineswegs auf dem Karrierepfad stecken bleiben. Nämlich dann nicht, wenn sie sich nicht selbst aufgeben, sondern sich mit genug Selbstvertrauen abgrenzen können.

Geben, Nehmen, Tauschen – diese Formen der Interaktion untersuchte der US-Professor. Er nennt vier Schlüsselbereiche, in denen Geber-Naturen ihre spezifischen Stärken zeigen: im Networking, bei der Zusammenarbeit mit Kollegen, bei der Beurteilung, etwa von Talenten, und im Einfluss auf andere, damit diese die eigenen Ideen unterstützen. „Wer sich mit Geben beschäftigt, muss die Grundannahmen zum Thema Erfolg überdenken“, schreibt Adam Grant. In seinem Buch „Geben und Nehmen“ klingt der Motivationsforscher, der sogar eine Handlungsanleitung zum richtigen Geben formuliert, etwas missionarisch.

Entspannung – ein komplexes Phänomen

Professorin Carmen Binnewies ist der Stressbewältigung auf der Spur. Sie untersucht an der Uni Münster die Wirksamkeit von Erholung für das Arbeitsleben.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Carmen Binnewies wurde mit 29 Jahren Juniorprofessorin und mit 32 ordentliche Professorin. Sie hat Ortswechsel und einen hohen Forschungsdruck in Kauf genommen. „In der Wissenschaft muss man voll durchziehen und viel arbeiten, ehe man die Sicherheit einer Professur erreicht“, sagt Binnewies fröhlich lachend. Doch was sie antreibt, ist nicht die Beamtenposition, sondern es sind die Themen, die bei jeder Studie neue Fragen aufwerfen. Seit April 2012 lehrt die 34-Jährige Arbeitspsychologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Unter ihrer Leitung forschen ihr Mitarbeiterteam und ihre Studierenden zu Stressbewältigung, Kreativität und Emotionsregulation.

Carmen Binnewies startete ihr Psychologiestudium mit dem Ziel, sich im klinischen Fach zu etablieren. Doch während des Studiums entdeckte die studentische Hilfskraft die Arbeits- und Organisationspsychologie – und blieb diesem Fach treu. Sie wechselte nach dem Diplom als wissenschaftliche Mitarbeiterin an die Universität Konstanz, wo sie 2008 im Rahmen eines DFG-Projekts zu Erholung und Leistung promovierte und dafür 2009 den 1. Platz beim Promotionspreis der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie erhielt.

Stressbewältigung und Erholung vom Arbeitsstress sind Forschungsgegenstände, die mit Binnewies an die Johannes Gutenberg-Universität in Mainz wanderten, wo die Arbeits- und Organisationspsychologin 2009 zur Juniorprofessorin für Occupational Health Psychology ernannt wurde. Die Folgen unterschiedlichen Freizeitverhaltens, das Erlangen der Kernkompetenzen zur Erholung und die Unterstützung durch Organisationen sind relevante Faktoren für die Wirtschaft. „Erholung ist nicht trivial“, sagt Professorin Binnewies. „Die Rahmenbedingungen im Beruf wie im Privaten sind sehr diffizil und differenziert.“ Deshalb hat sie keine Angst, dass ihr auf diesem Gebiet der Stoff ausgeht. Gerade untersucht sie, welche Rolle Führungskräfte spielen: ihre Einstellung zu Stress und Entspannung, ihr Verhalten und der Austausch mit Mitarbeitern. So wirkt Erholung wenig, wenn die Leistungserwartung im Job zu hoch ist, aber auch eine Unterforderung senkt die Erholungswerte. Die aktuell gefeierte Mode, die E-Mail-Funktion abends oder am Wochenende abzuschalten, kann stressen. „Das senkt



PROF. DR. CARMEN BINNEWIES

Institut für Psychologie, Arbeitseinheit Arbeitspsychologie
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

E-Mail: carmen.binnewies@uni-muenster.de

www.uni-muenster.de/psychologie/

die Flexibilität derjenigen, die zum Beispiel wegen kleiner Kinder genau diese selbstbestimmte Arbeitseinteilung brauchen“, meint Carmen Binnewies. Wichtiger ist es zu wissen, bis wann ein Chef, der nachts mailt, eine Antwort erwartet.“

Erwartungen haben auch in den anderen Forschungsschwerpunkten Gewicht: Emotionsregulation bei der Arbeit wurde bisher fast nur im Dienstleistungssektor untersucht. Carmen Binnewies will nun wissen, was Ärzte oder Lehrer mit ihren Gefühlen machen, wenn sie schwierige Gespräche führen müssen. Mit Kurzfragebögen kommt ihr Team mehrmals täglich diesen Gefühlen auf die Spur – und den Folgen für die Gesundheit.

Tagebuchstudien und Selbsteinschätzungen spielen auch bei der Erforschung von Kreativität und Innovation eine Rolle: Wann sind Mitarbeiter zu proaktivem Verhalten bereit, wie entstehen viele und gute Ideen? Das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung fördert ein Projekt zur innovativen Schulentwicklung. Doch auch für Unternehmen und Hochschulen werden die Antworten von Carmen Binnewies spannend sein. Immerhin leben wir in einer Wissensgesellschaft.

Gesundheit nehmen wir besonders genau: **DIN** SPEC 91020

Gesunde Mitarbeiter sind Zeichen für ein gesundes Unternehmen.

Aber auch älter werdende Belegschaften, die Zunahme von Stress und der Wettbewerb um gute Mitarbeiter rücken das Thema Gesundheit im Unternehmen in den Fokus von Führungskräften und Personalmanagern.

Als Initiator der DIN SPEC 91020 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ informieren wir Sie gerne persönlich, welcher Weg zu einem erfolgreichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement für Ihr Unternehmen der Beste sein könnte. Und wie die neue DIN SPEC Ihnen dabei hilft.

www.bgm.info/experten



Informationen zu Ihrem Vorteil!

Im Rahmen der Kampagne „Ich bin da – im gesunden Unternehmen“ stellen wir Ihnen eine Vielzahl von Informationen zur Verfügung. Nutzen Sie dazu die kostenlose BGM-Infocard und erhalten damit folgende Leistungen:

- + kostenlose Teilnahme an Netzwerk-Veranstaltungen
- + 20% Rabatt auf Expertentagungen
- + BGM-Expertentelefon
- + Informationsbroschüren
- + Zugang zu verschiedenen Studien

So kommen Sie zur BGM-Infocard:
Geben Sie einfach auf www.bgm.info
Ihren Gutschein-Code ein:

5 X A 4 L N H P

Oder rufen Sie uns an
0800/124 11 88



Luther.

Gut zu sehen, was
schon geschafft ist.
Besser zu wissen,
was noch vor uns liegt.

Auf den Punkt. Luther.

Berlin
Brüssel
Dresden
Düsseldorf
Essen
Frankfurt a. M.
Hamburg
Hannover
Köln
Leipzig
London
Luxemburg
München
Shanghai
Singapur
Stuttgart



www.luther-lawfirm.com

Rechtsberatung. Steuerberatung. Luther.

