

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

Arbeitsengagement: Was Unternehmen und Mitarbeitende dafür tun können

What is engagement?
Engagement Research and Practice s. 6
INTERVIEW MIT ARNOLD BAKKER

Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels – ein Schlüssel zum Erfolg? s. 8
ZIMMERMANN/KUNZE

Engagement messen in der Praxis: Instrumente und Handlungsempfehlungen s. 20
MÜHLENBOCK/BIEMANN

Arbeitsengagement, Erholung und das morgendliche Einstimmen auf die Arbeit s. 26
SONNENTAG

Handlungsempfehlungen für erfolgreiches digitalisiertes Zusammenarbeiten s. 42
BIEMANN/RACK

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 46
BRUNZEL/KREBS/STEIN



Das neue Instrument der Personaldiagnostik

Persönlichkeitsmodelle analysieren bestenfalls die persönlichkeitsbezogene Eignung. Für die themen- und fachspezifische Beratungsleistung, die Führungskräfte und Personalentscheider erwarten, liefern die vorhandenen Modelle jedoch keine Lösung.

Affinitätenprofile sind das erste Konzept, das für diese Perspektive der Personaldiagnostik ein transparentes Instrument bietet. Anhand zahlreicher ausführlicher Praxisbeispiele schildert das Buch diverse Einsatzfelder und macht somit den Leser mit dem Affinitäten-Modell selbst und den Anwendungsmöglichkeiten der darauf aufbauenden Affinitätenprofile vertraut.



- Innovative und praktische Lösungsansätze für die Stellenbesetzung
- Werkzeug für Führungskräfte, Personalentscheider und Berater
- Grundlage für berufsbezogene Beratungsleistungen und Personalentscheidungen

Schuchna

Innovatives Potenzial- und Kompetenzmanagement

Mit Affinitätenprofilen zu besseren Personalentscheidungen

2020. 140 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-4899-4

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Liebe Leserinnen und Leser,



*Prof. Dr. Torsten
Biemann, Universität
Mannheim*



*Dr. Katja Dlouhy,
Universität
Mannheim*

jeder von uns war schon einmal mit Engagement bei einer Sache und weiß um das gute Gefühl des „Engagiertseins“. Auch Unternehmen wünschen sich „engagierte“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da Engagement bei der Arbeit mit höherer Arbeitsleistung verbunden wird. Dies wird insbesondere durch die zunehmende Anzahl von Unternehmensumfragen deutlich, welche neben Indikatoren von Zufriedenheit der Belegschaft häufig auch das Arbeitsengagement messen. Doch welche Maßnahmen können abgeleitet werden, wenn das Arbeitsengagement niedrig ist? Aus dem Experteninterview wird deutlich, dass das Arbeitsengagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv gefördert werden kann. Darin und in den nachfolgenden Kapiteln werden deshalb insbesondere folgende Fragen geklärt: Was können Unternehmen tun, damit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit engagiert sind, und was können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst tun, um ihr Arbeitsengagement zu erhöhen? Wie wirkt sich Zeitdruck bei der Arbeit auf das Arbeitsengagement aus? Wie hängen Erholungsprozesse, insbesondere das gedankliche Abschalten von der Arbeit während der Freizeit, mit Arbeitsengagement zusammen? Welche Bedeutung hat Engagement für organisationalen Wandel? Und wie sollte Arbeitsengagement überhaupt in der Praxis gemessen werden?

Wir hoffen, dass die Antworten darauf in dieser Ausgabe helfen können, das Arbeitsengagement in Unternehmen weiter zu erhöhen.

T. Biemann K. Dlouhy

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Paderborn
 Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig
 Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim
 Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Koblenz

EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

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):** 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; zum Download unter www.haufe.de/pq.

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, 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, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, 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/Media Sales:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg; Dominik Castillo (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-751, E-Mail: Dominik.Castillo@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com; Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 102 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **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:** Asya_mix / Getty Images **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Engagement Research and Practice
Interview mit Prof. Dr. Arnold Bakker
- 8 Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels – ein Schlüssel zum Erfolg?
Sophia Zimmermann und Prof. Dr. Florian Kunze
- 14 Brauchen wir Zeitdruck vielleicht manchmal für echtes Engagement?
Dr. Marcel Kern und Prof. Dr. Sandra Ohly
- 20 Engagement messen in der Praxis – Gängige Instrumente und Handlungsempfehlungen
Max Mühlenbock und Prof. Dr. Torsten Biemann
- 26 Arbeitsengagement, Erholung und das morgendliche Einstimmen auf die Arbeit
Prof. Dr. Sabine Sonntag

NEUE FORSCHUNG

- 30 Interkulturelle Management-Audits
Dr. Olaf Ringelband
- 37 Zusammenarbeit im Unternehmen fördern? Auf Forced-Distribution-Systeme verzichten!
Dr. Thomas Glökler und Prof. Dr. Kerstin Pull

STATE OF THE ART

- 42 Handlungsempfehlungen für erfolgreiches digitalisiertes Zusammenarbeiten
Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Oliver Rack

ESSENTIALS

- 46 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Johannes Brunzel, Benjamin P. Krebs, Maie Stein

SERVICE

- 50 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Digitaltools innovativ einsetzen
- 52 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Petra Moog
- 54 Evidenz über den Tellerrand: Corona-Forschung auf dem Prüfstand

Engagement Research and Practice

Das Interview mit Prof. Dr. Arnold Bakker führte Dr. Katja Dlouhy

PERSONALquarterly: *Dr. Bakker, how did you start your research on engagement, and did your research affect the way you work?*

Arnold Bakker: My work engagement research actually started with its opposite – burnout. Wilmar Schaufeli had a position available for a post-doc researcher for which I applied. I started with writing a research proposal on “burnout contagion,” which was awarded, and conducted several studies on how employees may infect each other with the burnout “virus.” I also conducted research on loss cycles of job demands and burnout, and then started to realize that many employees are not burned-out but rather very enthusiastically involved in their work. We then started investigating the new state we dubbed “work engagement.” I developed many, many items to assess the construct and then conducted five studies to determine the factor structure of a new measure, its nomological network, and predictive validity. This measure resulted in the Utrecht Work Engagement Scale, which I published with Wilmar Schaufeli.

PERSONALquarterly: *Organizations want “engaged employees”, but what is engagement? Which myths or misunderstandings regarding engagement are common in practice?*

Arnold Bakker: Work engagement refers to a state in which employees generally feel very energetic (vigor), very enthusiastic about their work (dedication), and totally immersed in their work activities (absorption). Individuals who score high on each of these three dimensions are said to be engaged in their work. Common misunderstandings are that engagement would be the same as organizational commitment or in-role performance, which it is not. The latter are possible outcomes of work engagement. Common myths are that people can be too engaged and that engagement is actually a bad thing. There is hardly any evidence for that.

PERSONALquarterly: *In your research, you focus on both work engagement and burnout. How are engagement and burnout related?*

Arnold Bakker: They are negatively related, but a low score on burnout does not imply a high score on work engagement. If a person indicated that he is not tired and not cynical, this does not imply that he is very vital and enthusiastic. The person

could be “middle of the road” or may feel okay, but not really excited about work. The discussion of whether burnout and engagement are each other’s opposite keeps popping up in the literature. Theoretically, the concepts are opposites, but you need to measure both to really grasp the whole spectrum.

PERSONALquarterly: *Many organizations conduct an annual survey of engagement. How useful are these annual survey values for HR managers?*

Arnold Bakker: An annual survey gives an idea where the organization, departments, or teams stand, but work engagement is like temperature – it changes from day to day. In order to have a better idea of the causes and consequences of work engagement, it seems very important to measure more frequently, and at least use repeated measurements to find out how employees are doing.

PERSONALquarterly: *What would you suggest when the engagement of employees in an organization is low? Are there HR practices or organizational-level interventions that universally increase engagement?*

Arnold Bakker: Yes. There are several organizational-level interventions that universally seem to increase engagement. A first intervention is job redesign – organizations should always keep an eye on keeping a balance between the job demands employees are exposed to and the job resources that are available. Job resources like feedback, support, opportunities for development, and skill variety should be stimulated, so that individual employees can better cope with their job demands. Organizations could also invest in leadership training – to teach leaders how to regularly provide job resources and individualized attention to their followers. Our own research and that of others indicates that such interventions will increase employee work engagement and eventually have a positive impact on organizational performance.

PERSONALquarterly: *Engagement of employees can decrease over time, even when the organizational context has not changed. Are there ways how individuals can proactively increase their engagement?*

Arnold Bakker: Yes, by proactively redesigning their own jobs so that the work is a better match with their needs and abilities. This is called job crafting. By taking the personal initiative to ask for support, feedback, and opportunities for development, employees can sustain or increase their own work engagement.

PERSONALquarterly: Which future developments do you expect when it comes to managing engagement in organizations? Could “People Analytics” prove to be helpful, and how might “New Ways of Working” relate to engagement?

Arnold Bakker: Well, with the current corona crisis, new ways of working have become very important. We have shown in research and theoretical analyses that employees can work anytime, anywhere, but that it is very important that they regulate their own energy and motivation. This can be done in several ways, for example through recovery activities (see the work by Prof. Sabine Sonnentag and her team), proactive vitality management, goal setting, self-rewarding, self-leadership, playful work design – the list is very long. On my website you can find a range of papers on these topics.

PERSONALquarterly: Over the years, hundreds of studies have generated considerable knowledge about engagement. What are important unsettled issues that need to be addressed in future research?

Arnold Bakker: Well, we do not know so much yet about momentary engagement or engagement episodes – when and why does engagement change from activity to activity throughout the day? Also, we know relatively little about team work engagement – how do individuals in teams influence the engagement of the whole team and vice versa? As a final example, we still need much more research that links human resources management with employee work engagement. What structural interventions can organizations use to increase work engagement and keep their employees engaged?

PERSONALquarterly: What is your current research interest, and what might be important practical implications?

Arnold Bakker: I am currently working on two rather new topics, namely playful work design and self-nudges to be physically active. Playful work design refers to the proactive behaviour through which an employee makes her work more fun or more competitive (more “playful”). Our first studies show that individuals do have a natural tendency to use this strategy (particularly people with fantasy, who are creative, and who are open to new experiences), and when individuals use playful work design, they become more engaged and more creative – they also deal better with their job demands. Our nudging research is still in its infancy, but we see that people use various “nudges” that help them to make the choice to be physically active, to exercise, to walk, to use the stairs, etc. This is very important,



PROF. DR. ARNOLD BAKKER

Erasmus University Rotterdam

Webseite: www.arnoldbakker.com

Arnold Bakker is professor of Work and Organizational Psychology at Erasmus University Rotterdam, and head of the Center of Excellence for Positive Organizational Psychology. He is also (distinguished) visiting professor at the University of Johannesburg and North-West University in Potchefstroom (both in South Africa), as well as the University of Zagreb (Croatia). Bakker is Past President of the European Association of Work & Organizational Psychology, and was visiting professor at Lingnan University (Hong Kong) between 2012 and 2018. He is the most cited social scientist of the Netherlands, and has been included in Thomson Reuters’ list of The World’s Most Influential Scientific Minds since 2014. Bakker is particularly interested in positive organizational phenomena, including work engagement, job crafting, leadership, JD-R theory, playful work design, and job performance.

particularly when people work at home like now during the corona crisis. Physical activity helps us to feel good, stay healthy, and reduce anxiety and depressive thoughts. It may also have important implications for my main research topic: work engagement.

Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels – ein Schlüssel zum Erfolg?

Von **Sophia Zimmermann** und **Prof. Dr. Florian Kunze** (Universität Konstanz)

In Zeiten der Digitalisierung, der Globalisierung und des demografischen Wandels stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich fortwährend neuen Entwicklungen anpassen zu müssen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist stetiger organisationaler Wandel für Unternehmen daher unerlässlich. Die Bilanz ist jedoch ernüchternd: Etwa 70 Prozent aller Change-Initiativen scheitern (Hughes, 2011). Daher ist es von großer Relevanz, Erfolgsfaktoren von Wandel in Unternehmen zu identifizieren. Die wissenschaftliche Managementforschung zeigt, dass es häufig die Mitarbeitenden eines Unternehmens sind, die den Unterschied machen können (vgl. z. B. Oreg/Berson, 2011). Die Mitarbeitenden sind diejenigen, die Veränderungen in ihren Arbeitsroutinen und damit den organisationalen Wandel umsetzen oder scheitern lassen können. Werden geplante Change-Initiativen auf der Ebene der Mitarbeitenden nicht umgesetzt, so kann auch der Wandel auf Unternehmensebene nicht erfolgreich sein. Aus diesem Grund werden Mitarbeitermotivation und -verhalten als wesentliche Erfolgsfaktoren für organisationalen Wandel angesehen (Kim/Hornung/Rousseau, 2011).

Deshalb ist das Engagement der Mitarbeitenden in den letzten Jahren stärker in den Fokus empirischer Forschung gerückt. Erste Studien zeigen, dass Mitarbeiterengagement einen positiven Effekt auf das Verhalten der Mitarbeitenden in Bezug auf organisationalen Wandel hat. Faupel und Süß (2019) fanden in einer Stichprobe von 328 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Unternehmen und Industrien einen signifikant positiven Effekt von Mitarbeiterengagement auf das Championing-Verhalten der Mitarbeitenden ($\beta = 0.20$). Championing-Verhalten ist durch eine große Begeisterung für den stattfindenden organisationalen Wandel gekennzeichnet, wodurch Mitarbeitende sich stärker als formell von ihnen erwartet für die Veränderung einsetzen. Die Studie von Baik, Song und Hong (2018) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. In einer Stichprobe von 473 koreanischen Mitarbeitenden aus der Automobilindustrie hatte Mitarbeiterengagement einen signifikant positiven Effekt auf adaptives ($\beta = 0.45$) und proaktives ($\beta = 0.36$) Change-Verhalten der Mitarbeitenden. Interessant ist außerdem, dass Mitarbeiterengagement die Einschätzung der Mitarbeitenden, wie ein stattfindender Wandel zu bewerten ist,

positiv beeinflusst. Schließlich zeigten Kaltiainen, Lipponen, Fugate und Vakola (2019) in einer Längsschnittstudie von 623 finnischen Angestellten aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich, dass Mitarbeiterengagement Challenge Appraisals, das heißt die Einschätzung, dass Wandel eine positive Herausforderung ist, stärkt und Threat Appraisals, das heißt die Einschätzung, dass Wandel eine Bedrohung darstellt, mindert.

Die vorliegenden Studien zeigen deutlich, dass Mitarbeiterengagement eine entscheidende Rolle für Wandelbereitschaft und Umsetzung von Mitarbeitenden spielt. Eine wichtige praktische Frage ist deshalb, wie Mitarbeiterengagement gezielt gefördert werden kann. Hier setzt der vorliegende Artikel mit dem Ziel an, den aktuellen Forschungsstand zu den Treibern von Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels darzustellen. Hierfür wird zunächst die empirische Studienlage zusammengefasst und daraus werden konkrete Implikationen für die Praxis abgeleitet.

Treiber von Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels

In der empirischen Managementforschung konnten bisher zwei wichtige Einflussfaktoren auf Engagement in organisationalen Wandelprozessen identifiziert werden: sogenanntes „Job-Crafting-Verhalten“ und „Transformationales Führungsverhalten“. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studien zu diesen beiden möglichen Interventionsmöglichkeiten zur Steigerung des Engagements im organisationalen Wandel genauer skizziert.

Job Crafting

Job Crafting (Wrzesniewski/Dutton, 2001) ist ein Ansatz aus dem Bereich der positiven organisationalen Psychologie und der Work-Design-Forschung. Es beschreibt einen Prozess, durch den Mitarbeitende proaktiv oder gedanklich Veränderungen an ihrem Arbeitskontext vornehmen und ihn derart gestalten, dass er besser mit ihren persönlichen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Präferenzen übereinstimmt. Mitarbeitende nehmen also durch Reflexions- und Regulationsanstrengungen eine Neubewertung ihrer aktuellen Arbeitssituation vor, die im besten Fall zu einer höheren Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit

ABSTRACT

Forschungsfrage: Die wissenschaftliche Managementforschung zeigt deutlich, dass Mitarbeiterengagement eine wichtige Rolle für den Erfolg von organisationalem Wandel spielt. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich daher mit der Frage, wie Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels gefördert werden kann.

Methodik: Der vorliegende Artikel fasst die empirische Studienlage zu den Treibern von Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels zusammen.

Praktische Implikationen: Zentrale Interventionen zur Förderung von Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels sind „Job Crafting“ und transformationale Führung.

der Tätigkeit und auch zu nachhaltigen Verhaltensänderungen führt. In Zeiten organisationalen Wandels scheint Job Crafting besonders vorteilhaft, da es den „Person-Environment-Fit“ erhöht. Dies bedeutet, dass es Mitarbeitenden besser gelingt, ihre Fähigkeiten, Bedürfnisse und Präferenzen mit ihrem aktuellen Arbeitsumfeld und Aufgaben in Übereinstimmung zu bringen. Change-Initiativen werden häufig hierarchisch über das (Top-)Management ins Unternehmen getragen, was dazu führen kann, dass eine geringe Übereinstimmung zwischen den betroffenen Mitarbeitenden und ihrem Arbeitskontext entsteht. Job Crafting gibt Mitarbeitenden die Möglichkeit, mit den Change-Initiativen umzugehen, Kontrolle wiederzuerlangen und den Fit wiederherzustellen, wodurch Mitarbeitende im Wandel engagierter bleiben können.

Die theoretische Grundlage für Job Crafting bildet das Job Demands-Resources Model (Demerouti/Bakker/Nachreiner/Schaufeli, 2001). Dieses Framework geht davon aus, dass jeder Arbeitskontext seine eigene Konstellation von Arbeitsressourcen und -anforderungen aufweist. Arbeitsressourcen sind diejenigen Aspekte der Arbeit, die persönliches Wachstum und Entwicklung der Mitarbeitenden anregen und die Erreichung von Arbeitszielen ermöglichen. Arbeitsanforderungen beziehen sich auf jene Aspekte der Arbeit, die dauerhafte Anstrengung seitens der Mitarbeitenden erfordern. Anforderungen können weiterhin unterschieden werden in herausfordernde und hemmende Anforderungen. Herausfordernde Anforderungen benötigen zwar ein hohes Maß an Anstrengung, werden aber letztendlich als lohnenswert betrachtet. Hemmende Anforderungen hingegen schränken Mitarbeitende in der Erreichung ihrer Ziele ein. Vor diesem theoretischen Hintergrund geht die Forschung davon aus, dass Mitarbeitende drei Strategien anwenden können, um Veränderung in ihren Arbeitsanforderungen und Ressourcen herbeizuführen, das heißt Job Crafting betreiben zu können (Petrou/Demerouti/Schaufeli, 2018):

1. Mitarbeitende können nach Ressourcen streben (z. B. um Feedback bitten oder die Vielfalt ihrer Aufgaben erhöhen).
2. Mitarbeitende können nach neuen Herausforderungen streben (z. B. ein neues Projekt beginnen oder sich weiterbilden).
3. Mitarbeitende können ihre hemmenden Arbeitsanforde-

rungen reduzieren (z. B. schwierige Entscheidungen vermeiden oder die Arbeit weniger emotional intensiv gestalten). Quantitative Studien (Baik et al., 2018; Petrou/Demerouti/Xanthopoulou, 2017; Petrou et al., 2018) zeigen, dass die Strategie, nach Ressourcen zu streben, Mitarbeiterengagement signifikant stärkt. Das Streben nach Ressourcen erhöht den Pool an Ressourcen, den die Mitarbeitenden zur Verfügung haben, was die intrinsische Motivation stärkt und den Mitarbeitenden dabei hilft, mit der Unsicherheit und dem Stress durch den organisationalen Wandel umzugehen.

Wie die folgende Kurzzusammenfassung der Studien darlegt, ist der positive Effekt vom Streben nach Ressourcen auf Mitarbeiterengagement als zuverlässig einzuschätzen, da er von Studien mit sehr unterschiedlichen Forschungsdesigns gezeigt worden ist. Baik et al. (2018) fanden in ihrer Stichprobe von 473 koreanischen Mitarbeitenden aus der Automobilindustrie einen stark positiven Effekt vom Streben nach Ressourcen auf Mitarbeiterengagement ($\beta = 0.45$). Petrou et al. (2017) erhoben Daten sowohl in den Niederlanden als auch in Griechenland. In den Niederlanden nahmen 583 Mitarbeitende aus der Stadtverwaltung teil, während sich in Griechenland 383 Mitarbeitende aus dem öffentlichen sowie privaten Sektor an der Befragung beteiligten. In beiden Stichproben war der Effekt vom Streben nach Ressourcen auf das Mitarbeiterengagement signifikant positiv ($\beta = 0.33$ in NLD; $\beta = 0.20$ in GRC). Die Ergebnisse von beiden Studien beruhen auf einem Querschnittsdesign, das heißt, die Informationen zu Mitarbeiterengagement und dessen Einflussfaktoren wurden zeitgleich erhoben. Durch die Befragung in beiden Ländern konnte zudem gezeigt werden, dass der positive Effekt vom Streben nach Ressourcen auf Mitarbeiterengagement unabhängig davon ist, welche Art von organisationalem Wandel vorliegt. Die niederländischen Mitarbeitenden durchlebten zum Zeitpunkt der Befragung einen Wandel, der zum Ziel hatte, die Stadtverwaltung durch Reorganisation weiterzuentwickeln. Der Wandel hingegen, den die griechischen Mitarbeitenden erlebten, war notwendig aufgrund der wirtschaftlichen Rezession und zielte auf die Sicherung des weiteren Bestands der Unternehmen ab. Neben den Studien mit Querschnittsdesign konnte der positive Effekt vom Streben nach Ressourcen auf Mitarbeiterengagement auch in

einer Studie mit Längsschnittdesign gefunden werden. Petrou et al. (2018) untersuchten 368 niederländische Polizeibeamte über drei Zeitpunkte hinweg und fanden heraus, dass die Veränderung im Streben nach Ressourcen vom zweiten zum dritten Messzeitpunkt in einer signifikant positiven Beziehung zur Veränderung im Mitarbeiterengagement vom zweiten zum dritten Messpunkt stand ($\gamma = 0.17$).

Der Forschungsstand zum Streben nach Herausforderungen und Reduzieren von Arbeitsanforderungen ist weniger eindeutig. Diese zwei Job-Crafting-Aktivitäten haben in manchen Stichproben einen signifikanten Effekt auf Mitarbeiterengagement, in anderen nicht. Bezüglich des Strebens nach Herausforderung wäre ein positiver Effekt auf Mitarbeiterengagement zu erwarten, denn ein hohes Niveau an intrinsischer Motivation und Freude an der Arbeit ist eher wahrscheinlich, wenn Mitarbeitende in herausfordernde Aktivitäten eingebunden sind. Ergebnisse empirischer Studien sind allerdings bisher gemischt. Baik et al. (2018) fanden einen signifikant positiven Effekt vom Streben nach Herausforderung auf Mitarbeiterengagement ($\beta = 0.46$). Petrou et al. (2017) konnte diesen positiven Effekt in der griechischen Stichprobe bestätigen ($\beta = 0.18$), in der niederländischen Stichprobe allerdings nicht. Auch Petrou et al. (2018) fanden keinen signifikanten Effekt vom Streben nach Ressourcen auf Mitarbeiterengagement. Bezüglich des Reduzierens von Arbeitsanforderungen ist sich die Forschung bisher noch nicht einig, ob ein positiver oder negativer Effekt auf Mitarbeiterengagement zu erwarten ist. Zum einen hilft das Reduzieren der Anforderung mit einer Überforderung umzugehen, zum anderen kann es jedoch als Arbeitsvermeidung interpretiert werden, wodurch Arbeitsmotivation und Leistung negativ beeinflusst werden können. Auch die Empirie kann bisher noch keine eindeutige Aussage liefern. Während Petrou et al. (2018) von einem signifikant negativen Effekt vom Reduzieren der Anforderungen auf Mitarbeiterengagement ($\beta = -0.14$) berichten, fanden Petrou et al. (2017) und Baik et al. (2018) keinen signifikanten Effekt.

Transformationale Führung

Eine weitere Möglichkeit, Mitarbeiterengagement in Zeiten von organisationalem Wandel zu beeinflussen, ist transformationale Führung – ein am Mitarbeiter orientierter Führungsstil, der zum Ziel hat, die Werte, Bedürfnisse und Prioritäten der Mitarbeitenden in Einklang mit den übergeordneten Unternehmenszielen zu bringen (Judge/Piccolo, 2004). Transformationale Führungskräfte stärken die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden in Zeiten organisationalen Wandels, indem sie als Rollenvorbilder vorweggehen und den Veränderungen aufgeschlossen gegenüberstehen. Sie sind charismatisch und entwerfen eine positive Vision des Wandels, die die Mitarbeitenden inspiriert und Bereitschaft erzeugt, den Wandel mitzutragen. Darüber hinaus stellen transformationale Füh-

rungskräfte Mitarbeitende vor intellektuelle Herausforderungen, indem sie bspw. ihre Mitarbeitenden dazu ermutigen, innovative und kreative Wege zu gehen, um mit möglichen Problemen im Wandel umzugehen. Dabei unterstützen transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeitenden individuell und befähigen sie, Veränderungen im Arbeitskontext für ihre Entwicklung positiv zu nutzen.

In der Tat wird die positive Wirkung von transformationaler Führung in Zeiten organisationalen Wandels von der Forschung unterstützt. Die Ergebnisse von Faupel und Süß (2019) zeigen einen signifikant positiven Effekt von transformationaler Führung auf Mitarbeiterengagement ($\beta = 0.34$), während die Teilnehmenden der Studie organisationalen Wandel durchlebt haben. Abbildung 1 fasst die Ergebnisse zur Rolle von Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels zusammen.

Implikationen für die Praxis

Wie die positive Wirkung vom Engagement der Mitarbeitenden auf ihr Verhalten und ihre Einstellung in Bezug auf organisationalen Wandel zeigt, gehört Mitarbeiterengagement zu den Erfolgsfaktoren von Wandel. Eine gezielte Förderung von Mitarbeiterengagement ist daher sinnvoll, um die Chancen für einen erfolgreichen Wandel zu erhöhen.

Möchte man nun Mitarbeiterengagement in Unternehmen fördern, gilt es, die Job-Crafting-Aktivitäten der Mitarbeitenden, insbesondere das Streben nach Ressourcen, anzuregen und Führungskräfte in transformationalem Führungsverhalten zu schulen.

Job-Crafting-Verhalten fördern

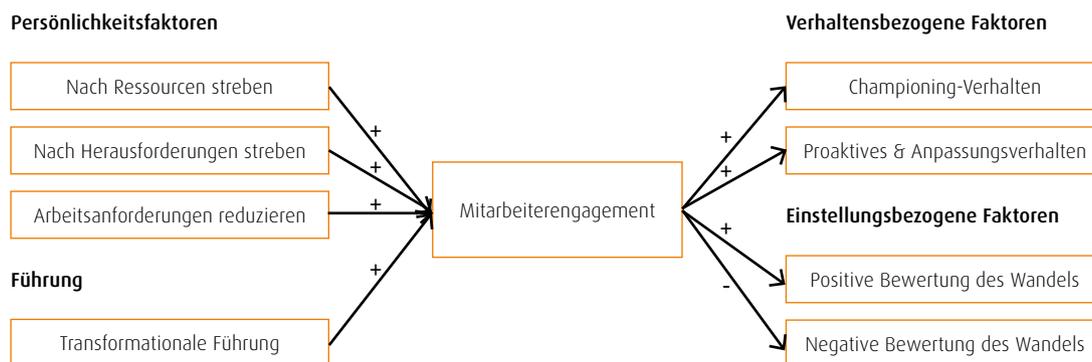
Job Crafting kann konkret durch die folgenden drei Handlungsfelder in der Praxis gefördert werden:

1. Arbeitsumfeld bewusst gestalten

Das Streben nach Ressourcen entsteht, wenn Mitarbeitende sich in einem aktiven Arbeitsumfeld befinden. Aktiv bedeutet, dass Mitarbeitende sowohl Gründe (z. B. ein hohes Arbeitspensum) als auch Autonomie erleben, mit diesen Arbeitsanforderungen umzugehen (Petrou/Demerouti/Peeters/Schaufeli/Hetland, 2012). Denn wenn Mitarbeitende einen angemessenen Handlungsspielraum erleben, können hohe Arbeitsanforderungen Mitarbeitende beflügeln, anstatt sie zu lähmen. Arbeitsanforderungen, z. B. durch neuen Wandel, werden dann eher als Herausforderung denn als Hemmnis betrachtet. Um diese Herausforderungen zu meistern, sind Mitarbeitende motiviert, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich weiterzuentwickeln, das heißt Ressourcen aufzubauen.

Ist es nicht möglich, den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden gleichzeitig mit den Anforderungen bzw. dem Wandel zu erweitern, finden Job-Crafting-Aktivitäten trotzdem statt.

Abb. 1: Treiber und Konsequenzen von Mitarbeiterengagement in Zeiten organisationalen Wandels



Quelle: Eigene Darstellung

Petrou et al. (2017) zeigen, dass Mitarbeitende auch in einem Arbeitsumfeld mit hohen Anforderungen dazu angeregt werden, Ressourcen zu nutzen und zu entwickeln. Mitarbeitende nutzen das Streben nach Ressourcen wohl auch als Bewältigungsstrategie, um den Mangel an Autonomie auszugleichen und mit der Unsicherheit und hohen Anforderungen im Wandel umzugehen.

2. Regulationsfokus berücksichtigen

Die Forschung gibt erste Hinweise darauf, dass Mitarbeitende je nach persönlicher Konstitution unterschiedliche Gründe dafür haben, Job-Crafting-Aktivitäten zu betreiben, und dementsprechend anders motiviert werden müssen. Die empirische Studie von Petrou et al. (2018) zeigt, dass der Regulationsfokus eines Mitarbeitenden dabei eine Rolle spielt.

Der Regulationsfokus unterscheidet Mitarbeitende, die auf Wachstum und Entwicklung ausgerichtet sind und ihre Umwelt aus der Perspektive Gewinn/Nicht-Gewinn betrachten (Promotionsfokus), und Mitarbeitende, die durch ihr Verantwortungsbewusstsein motiviert sind und ihre Umwelt in Verlust/Nicht-Verlust kategorisieren (Präventionsfokus). Petrou et al. (2018) fanden heraus, dass promotionsfokussierte Mitarbeitende unter motivierenden Umweltumständen (z. B. eine gute Change-Kommunikation) ihr Streben nach Ressourcen und Herausforderungen verstärken. Durch motivierende Impulse aus der Umwelt wird die natürliche Neigung promotionsfokussierter Mitarbeitender angeregt, den Wandel als Chance anzunehmen. Job Crafting wird hier als Vehikel für die persönliche Weiterentwicklung genutzt. Präventionsfokussierte Mitarbeitende hingegen verstärken ihr Streben nach Herausforderung

bei widrigen Umweltumständen (z. B. unzureichende Change-Kommunikation). Die ausgelöste Unsicherheit verschärft die Angst vor Versagen und treibt präventionsfokussierte Mitarbeitende an, der Unsicherheit entgegenzuwirken. Job Crafting wird hier als Bewältigungsstrategie verwendet, um mögliches Versagen abzuwenden.

3. Ausgangs-Engagement berücksichtigen

Die Interventionsstudie von Seppala, Hakanen, Tolvanen und Demerouti (2018) zeigt, dass Mitarbeitende in Zeiten organisationalen Wandels nicht gleich stark von einer Maßnahme zur Steigerung von Job-Ressourcen profitieren. Die Studie gibt erste Hinweise darauf, dass es denjenigen Mitarbeitenden besser gelingt, Ressourcen aufzubauen, die bereits vor der Intervention ein hohes Niveau an Engagement aufweisen. Mitarbeitende mit einem niedrigen bis moderaten Ausgangsniveau an Engagement hingegen verlieren nach der Intervention sogar an Engagement. Deshalb ist es eine zentrale Unternehmens- und Führungsaufgabe, das Engagement der Mitarbeitenden kontinuierlich zu entwickeln. Auch sollte das Unternehmen oder besonders von dem Wandel betroffene Abteilungen vor Beginn des Veränderungsprozesses das Engagement der Mitarbeitenden messen. Hier bietet sich insbesondere die klassische Mitarbeiterbefragung an wie auch moderne, häufig appbasierte, kurze „Puls“-Messungen zur schnellen und kontinuierlichen Erhebung des Engagements.

Transformationales Führungsverhalten verbessern

Interventionsstudien zeigen, dass transformationales Führungsverhalten gelernt und verbessert werden kann (Barling/

Weber/Kelloway, 1996; Kelloway/Barling/Helleur, 2000). Zusätzlich konnte auch gezeigt werden, dass charismatisches Führungsverhalten als der zentrale Bestandteil von transformationaler Führung durch gezielte Trainings deutlich gestärkt werden kann (Antonakis/Fenley/Liechti, 2011, 2012). Im Folgenden werden daher zwei Methoden vorgestellt, die sich als effektiv bewährt haben:

1. Einzelcoaching basierend auf Feedback und Zielsetzung

Zunächst werden die Mitarbeitenden der entsprechenden Führungskraft gebeten, eine Einschätzung zum derzeitigen transformationalen Führungsverhalten der Führungskraft zu geben. In einer individuellen Coaching-Sitzung wird die jeweilige Führungskraft dann mit diesem Fremdbild konfrontiert. Typischerweise fokussieren sich Coach und Coachee auf mögliche Diskrepanzen zwischen dem Selbst- und Fremdbild und diskutieren, welches Verhalten zu der Einschätzung der Mitarbeitenden geführt haben könnte. Ziel der Coaching-Sitzung ist es dann, einen Aktionsplan zu entwickeln, wie man das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft fördern kann. Weitere Coaching-Sitzungen können angeschlossen werden, um den Fortschritt der Führungskraft zu evaluieren. Diese Methode beruht daher auf Feedback und individueller Zielsetzung.

2. Gruppentraining

Führungskräfte kommen zu einem Workshop zusammen, um sich gemeinsam Wissen zu transformationalem Führungsverhalten anzueignen. Zu den Aktivitäten in solchen Trainingseinheiten gehören u. a.:

- ▶ Abhalten von Brainstormings zum effektiven versus nicht-effektiven Führungsverhalten
- ▶ Analysieren von Videos zu verschiedenen Führungsstilen
- ▶ Schaffen von Verbindungen zur transformationalen Führungstheorie
- ▶ Entwickeln von Aktionsplänen, wie transformationales Führungsverhalten umgesetzt werden kann

Beide Methoden können, müssen aber nicht kombiniert werden. Die Studie von Kelloway et al. (2000) zeigt, dass die Kombination beider Methoden nicht zu einer besseren Bewertung des transformationalen Führungsverhaltens führt. Beide Vorgehensweisen stellen auch einzeln effektive Interventionen zur Steigerung transformationalen Führungsverhaltens dar.

Fazit

Der Forschungsstand zeigt deutlich, dass Mitarbeiterengagement eine bedeutende Rolle für den Erfolg von organisationalem Wandel spielt, auch wenn die wissenschaftliche Evidenz bisher nur auf vergleichsweise wenigen Studien beruht. Zentrale Interventionen zur Förderung von Mitarbeiterengagement

in Zeiten organisationalen Wandels sind Job Crafting und transformationale Führung. Um ihre Belegschaft engagiert und damit offen für Veränderungsanstrengungen zu halten, sollten Unternehmen vor allem das Streben ihrer Mitarbeitenden nach Ressourcen fördern und ihre Führungskräfte in transformationalem Führungsverhalten schulen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Antonakis, J./Fenley, M./Liechti, S. (2011):** Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374–396. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0012>
- Antonakis, J./Fenley, M./Liechti, S. (2012):** Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harvard business review*, 90(6), 127.
- Baik, S. J./Song, H. D./Hong, A. J. (2018):** Craft Your Job and Get Engaged: Sustainable Change-Oriented Behavior at Work. *Sustainability*, 10(12), 4404.
- Barling, J./Weber, T./Kelloway, E. K. (1996):** Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Demerouti, E./Bakker, A. B./Nachreiner, F./Schaufeli, W. B. (2001):** The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Faupel, S./Süß, S. (2019):** The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166.
- Hughes, M. (2011):** Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464.
- Judge, T. A./Piccolo, R. F. (2004):** Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaltainen, J./Lipponen, J./Fugate, M./Vakola, M. (2019):** Spiraling work engagement and change appraisals: A three-wave longitudinal study during organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1037/ocp0000163>
- Kelloway, E. K./Barling, J./Helleur, J. (2000):** Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 145–149. <https://doi.org/10.1108/01437730010325022>
- Kim, T. G./Hornung, S./Rousseau, D. M. (2011):** Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37(6), 1664–1693.
- Oreg, S./Berson, Y. (2011):** Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627–659.
- Petrou, P./Demerouti, E./Peeters, M. C. W./Schaufeli, W. B./Hetland, J. (2012):** Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Petrou, P./Demerouti, E./Schaufeli, W. B. (2018):** Crafting the change: the role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Petrou, P./Demerouti, E./Xanthopoulou, D. (2017):** Regular versus cutback-related change: the role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 62–85. <https://doi.org/10.1037/str0000033>
- Seppala, P./Hakanen, J. J./Tolvanen, A./Demerouti, E. (2018):** A job resources-based intervention to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring: For whom does it work? *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1419–1437. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2017-0448>
- Wrzesniewski, A./Dutton, J. E. (2001):** Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.



SOPHIA ZIMMERMANN, M. SC./M. A.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Dozentin
und Doktorandin am Lehrstuhl für Organizational Studies
Universität Konstanz
E-Mail: sophia.zimmermann@uni-konstanz.de



PROF. DR. FLORIAN KUNZE
Lehrstuhl für Organizational Studies
Universität Konstanz
E-Mail: Florian.Kunze@uni-konstanz.de
www.polver.uni-konstanz.de

SUMMARY

Research question: The management literature clearly indicates that employee engagement plays a pivotal role in the success of organizational change. The current article, therefore, addresses the question of how employee engagement can be promoted in times of organizational change.

Methodology: Empirical evidence

Practical implications: Key interventions to promote employee engagement in times of organizational change are job crafting behaviors and transformational leadership.

Brauchen wir Zeitdruck vielleicht manchmal für echtes Engagement?

Von **Dr. Marcel Kern** (Goethe-Universität Frankfurt) und **Prof. Dr. Sandra Ohly** (Universität Kassel)

Zu viel zu tun. Keine Zeit dafür, eine Aufgabe gewissenhaft und in Ruhe zu vollenden. Dieses Gefühl kennen die meisten Menschen in Deutschland nur zu gut. Zeitdruck am Arbeitsplatz spiegelt in der heutigen Zeit einen der häufigsten Stressfaktoren wider und wird daher seit Jahrzehnten intensiv untersucht, um die positiven und negativen Folgen auf Beschäftigte abschätzen und wenn nötig geeignete Maßnahmen zur Vermeidung treffen zu können. In der Forschung wird Zeitdruck als das Ausmaß verstanden, in welchem Mitarbeiter das Gefühl haben, dass für die Erledigung von Arbeitsaufgaben nicht ausreichend Zeit zur Verfügung steht (Ohly/Fritz, 2010, S. 544).

Auswirkungen von Zeitdruck auf die Gesundheit und das Arbeitsengagement

Seit langem ist bekannt, dass eine dauerhafte Konfrontation mit hohem Zeitdruck zu erheblichen Gesundheitsbeeinträchtigungen bspw. in Form von emotionaler Erschöpfung, psychosomatischen Beschwerden und Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen kann (Irmer/Kern/Schermelleh-Engel/Semmer/Zapf, 2019; Sonnentag/Frese, 2013). Das liegt daran, dass ein hoher Zeitdruck am Arbeitsplatz nur mit einer gesteigerten Anstrengung und dem Einsatz individueller Ressourcen erfolgreich bewältigt werden kann. Zugleich kann unnötiger Zeitdruck auch die Erreichung wichtiger persönlicher Ziele bedrohen, z. B. wenn man durch dringliche administrative Aufgaben ein wichtiges Projekt nicht weiterverfolgen kann. Diese Erhöhung der eigenen Anstrengung und die Bedrohung von persönlichen Zielen stehen mit einer Reihe von physiologischen und psychologischen Kosten in Verbindung (Kronenwett/Rigotti, 2019). Daraus resultierte häufig die Empfehlung für die Praxis, Zeitdruck weitgehend zu vermeiden bzw. zu reduzieren (Sonnentag/Frese, 2013).

Interessanterweise kommen verschiedene neuere Studien zu dem Ergebnis, dass Zeitdruck neben den negativen Auswirkungen auch zu erhöhtem Arbeitsengagement führen kann (Kern/Zapf, 2019; Schmitt/Ohly/Kleespies, 2015). Diese Ergebnisse zeigen, dass eine Betrachtung von Zeitdruck auf der Basis von klassischen Stresstheorien nicht ausreicht. Aus diesem Grund wurde vorgeschlagen, Merkmale der Arbeit in

herausfordernde und hinderliche Arbeitsbedingungen aufzuteilen (vgl. z. B. van den Broeck/de Cuyper/de Witte/Vansteenkiste, 2010). Unter den herausfordernden Arbeitsbedingungen werden Aspekte wie Zeitdruck, quantitative Arbeitsbelastung sowie ein hohes Maß an Verantwortlichkeit zusammengefasst. Eine Auseinandersetzung mit diesen Stressfaktoren erfordert einerseits zwar Anstrengung und führt damit zu einer kurzfristigen Beanspruchung, beinhaltet andererseits aber zugleich auch ein motivationales Potenzial, da die erfolgreiche Bewältigung mit Kompetenzerleben und der Erreichung wichtiger Ziele verbunden ist. Auf diese Weise kann das Arbeitsengagement und das Wohlbefinden gefördert werden. Herausfordernde Arbeitsbedingungen stehen demnach gleichzeitig mit positiven wie negativen Konsequenzen in Verbindung (van den Broeck et al., 2010). Stressfaktoren wie bürokratische Hürden, Rollenunsicherheit oder arbeitsorganisatorische Probleme hingegen, die die Erreichung von wichtigen Arbeitszielen behindern, werden als hinderliche Arbeitsbedingungen klassifiziert und stehen ausschließlich mit negativen Auswirkungen, das heißt mit Gesundheitsbeeinträchtigungen und mit verringertem Engagement, in Verbindung.

Diese generelle Unterteilung von Arbeitsbedingungen als herausfordernd oder hinderlich konnte die ambivalenten Befunde zu Zeitdruck dennoch nicht vollständig aufklären. So finden manche Studien bedeutsame Unterschiede darin, wie Zeitdruck von verschiedenen Personen in verschiedenen Situationen beurteilt wird und wie dieser sich dann auf das Engagement auswirkt (z. B. Reis/Hoppe/Arndt/Lischetzke, 2017). Zeitdruck wird demnach manchmal stärker als Herausforderung, manchmal aber auch stärker als Bedrohung in Bezug auf wichtige Ziele gesehen. Klar ist, dass die eigenen Bewältigungsfähigkeiten im Umgang mit Zeitdruck dazu beitragen, inwieweit eine Situation als Herausforderung angesehen werden kann. Personen, die bspw. ihre Fähigkeiten im Umgang mit der Situation als gut einschätzen, sehen Zeitdruck eher als Herausforderung und weniger als Bedrohung an (Ohly, 2019). Auch die generelle Selbstwirksamkeit, also der Glaube einer Person, im Umgang mit Schwierigkeiten in aller Regel erfolgreich sein zu können, beeinflusst diese Beurteilung (Jerusalem/Schwarzer, 1992).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Zeitdruck am Arbeitsplatz steht in enger Verbindung mit negativen Gesundheitsfolgen, kann aber auch das Arbeitsengagement fördern. Der Beitrag zeigt, unter welchen Bedingungen Zeitdruck das Engagement von Mitarbeitern fördern kann.

Methodik: Die Ergebnisse empirischer Untersuchungen werden mit der Zielsetzung integriert, Bedingungen für die positiven und negativen Auswirkungen von Zeitdruck aufzuzeigen.

Praktische Implikationen: Die Unterscheidung von herausforderndem und hinderlichem Zeitdruck kann bei der gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzgestaltung helfen.

In anderen Studien wiederum zeigten sich statt der üblicherweise untersuchten linearen umgekehrt u-förmige Zusammenhänge zwischen Zeitdruck und Engagement (Ohly/Fritz, 2010; Schmitt et al., 2015), wie sie bereits im Yerkes-Dodson-Gesetz postuliert wurden. Das bedeutet, dass niedriger Zeitdruck mit geringem Engagement einhergeht, weil „Nichtstun“ bzw. Langeweile kein befriedigender Zustand für Menschen ist (Zapf et al., 2019). Steigt der Zeitdruck an, nimmt zunächst auch das Engagement zu, erreicht dann ein Plateau bei mäßiger Ausprägung und fällt bei extrem hohem Zeitdruck wieder ab. Dies impliziert, dass es ein optimales Aktivierungslevel gibt, bei dem Mitarbeiter durch den Zeitdruck zwar gefordert sind, diesen aber noch ausreichend bewältigen können.

Neben diesen sog. kurvilinearen Effekten ist auch plausibel, dass eine Reihe von Kontextfaktoren für die jeweils positiven und negativen Auswirkungen auf das Arbeitsengagement verantwortlich ist. Inwieweit Zeitdruck das Engagement am Arbeitsplatz beeinflusst, muss also vor dem Hintergrund existierender Rahmenbedingungen beantwortet werden.

Es kommt auf den Kontext an: Randbedingungen und Merkmale herausfordernder Arbeitsbedingungen

Eine Vielzahl von Untersuchungen hat sich mittlerweile mit der Frage befasst, unter welchen Bedingungen Zeitdruck das Arbeitsengagement von Mitarbeitern fördern kann. Eine Studie von Bakker und Sanz-Vergel (2013) zeigte bspw., dass Zeitdruck bei Krankenpflegenden als hinderliche Belastung empfunden wird und daher mit einem verringerten Arbeitsengagement einhergeht. In einer Untersuchung von Polizeibeamten und Callcenter-Mitarbeitern beeinflusste Zeitdruck hingegen das persönliche Engagement positiv (van den Broeck et al., 2010). Dies kann damit erklärt werden, dass der Zeitdruck in verschiedenen Berufsgruppen eine unterschiedliche (soziale) Bedeutung hat. Für Krankenpflegende besteht das Hauptziel der eigenen Arbeit darin, Patienten im Genesungsprozess bestmöglich zu begleiten und zu unterstützen. Unter hohem Zeitdruck zu arbeiten, verhindert es, diesem Ziel vollumfänglich gerecht zu werden. Für Polizeibeamte hingegen gehört es mitunter dazu, bei einem Einsatz unter Zeitdruck Entscheidungen treffen zu müssen. Es kommt also darauf an,

inwieweit der Zeitdruck als zumutbarer und legitimer Aspekt der eigenen Arbeit betrachtet wird (Semmer et al., 2019). Ein Projektmanager, der durch eine projektbezogene Deadline unter Zeitdruck gerät, wird die Situation eher als motivierend erleben, als wenn der Zeitdruck bspw. durch eine zu geringe Mitarbeiterzahl verursacht wird. Zeitdruck wird immer dann als hinderlich und störend erlebt, wenn er von einem Mitarbeiter eigentlich nicht erwartet oder durch eine bessere Arbeitsorganisation vermieden werden kann, z. B. im Fall von Zeitdruck durch viele bürokratische Sekundäraufgaben (Semmer et al., 2019). Schmitt et al. (2015) untersuchten diese Annahme und zeigten, dass es beim Zusammenhang von Zeitdruck und Arbeitsengagement tatsächlich auf die Menge von illegitimen Aufgaben ankommt. Auch in einer Studie von Kronenwett und Rigotti (2019) zeigte sich, dass Zeitdruck nur dann zur Erreichung von Zielen beiträgt und mit einem höheren Arbeitsengagement einhergeht, wenn Mitarbeiter über wenige unnötige Arbeitsaufgaben berichten.

Aus Ressourcentheorien (z. B. dem Job Demands Resources Modell) geht hervor, dass Mitarbeiter gut mit Zeitdruck umgehen können, wenn sie über ausreichend Bewältigungsmöglichkeiten verfügen. Reis et al. (2017) konnten in diesem Zusammenhang zeigen, dass Zeitdruck insbesondere dann das Arbeitsengagement fördert, wenn Mitarbeiter über ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen. Wenn das nicht der Fall ist, steht Zeitdruck mit verringertem Engagement in Verbindung. Es gibt eine Reihe von weiteren Studien, die zeigen, dass Zeitdruck als herausfordernd erlebt wird, solange ausreichend Ressourcen, z. B. in Form von Autonomie und Kontrolle, zur Bewältigung zur Verfügung stehen. Zu diesen Ressourcen gehört auch, dass es einem Mitarbeiter gelingt, sich von berufsbezogenen Anforderungen und damit auch vom Zeitdruck am Arbeitsplatz zu erholen (Zapf et al., 2019; Sonntag/Frese, 2013).

Darüber hinaus spielt die Dauer von Zeitdruck eine große Rolle. Aus der Literatur geht hervor, dass die positiven Effekte von Zeitdruck nur kurz- bis mittelfristig bestehen. Besteht Zeitdruck an einem Arbeitsplatz kontinuierlich über einen längeren Zeitraum von sechs bis acht Wochen und wird damit zu einem chronischen Dauerzustand, kehren sich die Effekte

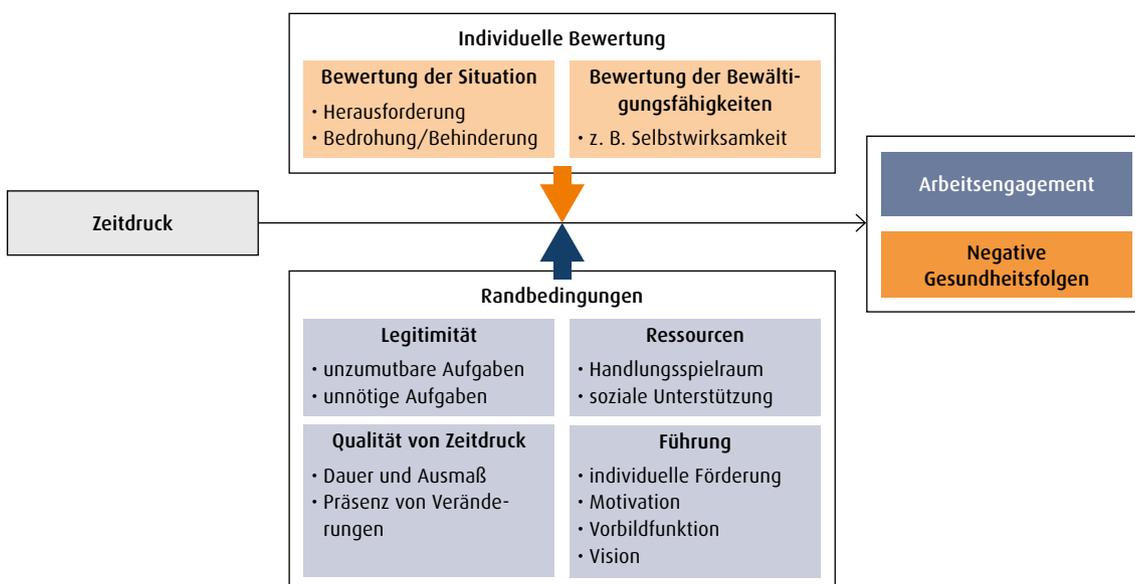
vollständig um und Zeitdruck verringert das Engagement (Baethge/Vahle-Hinz/Schulte-Braucks/van Dick, 2018). In einer weiteren Studie zeigte sich, dass Zeitdruck nur dann das individuelle Arbeitsengagement fördert, solange der Arbeitsaufwand nicht durch zahlreiche Überstunden und Mehrarbeit kompensiert werden muss (Baethge/Deci/Dettmers/Rigotti, 2019). Zusammen mit den Erkenntnissen zu kurvilinearen Effekten zwischen Zeitdruck und Engagement (Schmitt et al., 2015; Reis et al., 2017) kann geschlussfolgert werden, dass ein mittleres Maß von Zeitdruck über einen bestimmten Zeitraum förderlich sein kann. Sollte Zeitdruck allerdings kontinuierlich bestehen, sodass Mitarbeiter das Gefühl bekommen, sich in einem Hamsterrad zu bewegen, wird das Engagement bedeutsam absinken.

Organisatorische Veränderungen in Form von Fusionen, Restrukturierungen, einer Neugestaltung von Arbeitsaufgaben oder der Einführung von Technologien stellen eine weitere wichtige Randbedingung für die Effekte von Zeitdruck dar. In einer quasi-experimentellen Längsschnittuntersuchung konnte gezeigt werden, dass Zeitdruck nur so lange einen positiven kausalen Effekt auf das Arbeitsengagement hat, solange die Betroffenen (noch) nicht mit der Veränderung konfrontiert sind. Sobald die Veränderung aber den eigenen Arbeitsplatz

betrifft, verschwindet der positive kausale Effekt (Kern/Zapf, 2019). Der Grund dafür ist, dass organisatorische Veränderungen sehr belastende und einschneidende Ereignisse darstellen und sämtliche Ressourcen eines Mitarbeiters binden, da Mitarbeiter dazu angehalten sind, sich möglichst schnell an die neue Arbeitsumgebung anzupassen oder sich mit neuen Aufgaben rasch vertraut zu machen. Diese Ressourcen stehen dann nicht mehr für die Bewältigung von zusätzlich aufkommendem Zeitdruck zur Verfügung. Wenn Mitarbeiter während einer Veränderung folglich Zeitdruck erleben, wirkt sich das ungünstig auf ihr Engagement aus, insbesondere wenn sie sich durch die Veränderung besonders bedroht und verunsichert fühlen. Im Kontext organisatorischer Veränderung sollten Mitarbeiter daher möglichst von dringlichen Arbeitsaufgaben entlastet werden.

Zu guter Letzt ist auch das Thema Führung entscheidend dafür, inwieweit Zeitdruck mit erhöhtem Arbeitsengagement einhergeht. Breevaart und Bakker (2018) fanden heraus, dass Zeitdruck das Engagement fördert, wenn Mitarbeiter ihre Führungskraft als individuell unterstützend und motivierend, vorbildlich und charismatisch sowie begeisternd einschätzen (transformationale Führung). Im umgekehrten Fall war das Engagement unter hohem Zeitdruck signifikant geringer.

Abb. 1: Ein Rahmenmodell für die Effekte von Zeitdruck



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Merkmale von Zeitdruck als herausfordernde oder hinderliche Arbeitsbedingung

	Zeitdruck als ...	
	herausfordernde Arbeitsbedingung	hinderliche/bedrohliche Arbeitsbedingung
Legitimität	<ul style="list-style-type: none"> · legitimer Aspekt der Arbeit, der mit persönlich wichtigen Zielen verbunden ist 	<ul style="list-style-type: none"> · unnötiger oder unzumutbarer Aspekt der Arbeit, der den Arbeitsprozess erschwert
Kognitive Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> · Bewertung als Herausforderung · Aufwandssteigerung steht im Verhältnis zum Wert des Ergebnisses · realistische Chance einer erfolgreichen Bewältigung 	<ul style="list-style-type: none"> · Bewertung als Bedrohung/ Behinderung · unangemessenes Verhältnis zwischen Aufwand und Wert des Ergebnisses · entweder Hürde im Prozess der Zielerreichung, die überwunden werden muss, oder gar nicht mehr bewältigbar
Motivationale Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> · mit überwiegend positiven Emotionen, aber auch Angst verbunden · spricht das Selbstwertgefühl und Kompetenzerleben an 	<ul style="list-style-type: none"> · ausschließlich mit negativen Emotionen verbunden · bedroht das Selbstwertgefühl und vereitelt Befriedigung von Bedürfnissen
Bewältigung	<ul style="list-style-type: none"> · verbraucht Energie und Ressourcen · mit physiologischen und psychologischen Kosten verbunden · aktiver und problemfokussierter Bewältigungsstil · Verfügbarkeit von ausreichend Ressourcen (z. B. Handlungsspielräume) 	<ul style="list-style-type: none"> · verbraucht Energie und Ressourcen · mit physiologischen und psychologischen Kosten verbunden · passiver und emotionsfokussierter Bewältigungsstil · unzureichende Ressourcen
Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> · enge Verbindung zu persönlich wichtigen Zielen oder Arbeitszielen 	<ul style="list-style-type: none"> · keine Verbindung zu wichtigen Zielen oder Behinderung der Zielerreichung
Positive Beziehungen mit	<ul style="list-style-type: none"> · Leistung und Engagement · Wohlbefinden · Gesundheitsbeeinträchtigungen 	<ul style="list-style-type: none"> · Rückzugsverhalten und Resignation · Unwohlsein · Gesundheitsbeeinträchtigungen

Anmerkung: Diese Übersichtstabelle stellt eine Erweiterung der Kriterien dar, die von van den Broeck et al. (2010) und Zapf et al. (2019) postuliert wurden.

Quelle: Eigene Darstellung

Die bisher diskutierten Erkenntnisse zu Zeitdruck und den existierenden Kontextfaktoren lassen sich zu einem Gesamtbild zusammenfügen, aus dem ersichtlich wird, wann und unter welchen Bedingungen sich Zeitdruck positiv auf das Engagement von Mitarbeitern auswirken kann (vgl. Abbildung 1).

Implikationen für die Praxis

Aus der Forschung geht hervor, dass Zeitdruck mit gewünschtem Arbeitsverhalten wie höherer Leistung und Engagement einhergehen kann, aber immer auch mit Befindensbeeinträchtigungen in Verbindung steht. Für eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung kann daraus geschlussfolgert werden, dass eine Reduktion von Zeitdruck unter gewissen Umständen womöglich nicht immer notwendig ist. Das könnte besonders deswegen hilfreich sein, da einige zeitdruckbehaftete Arbeitssituationen, wie z. B. der bereits angesprochene projektbezogene Zeitdruck, tief mit der eigentlichen Arbeit verwurzelt sind und dann mit einem zumutbaren Gestaltungsaufwand für den Arbeitgeber nicht beseitigt werden können. Dies trifft

aber nicht zu, wenn der Zeitdruck bspw. allein aus einer unzureichenden Personalkapazität entsteht. Um herauszufinden, wie der Zeitdruck an einzelnen Arbeitsplätzen erlebt wird, welche Auswirkungen er nach sich zieht und ob die Ursache mangelnde personelle Ressourcen sind, empfiehlt sich eine nach den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) gestaltete Gefährdungsbeurteilung. Ein Screening der Beschäftigten kann dabei helfen, Belastungsschwerpunkte und Überlastungsreaktionen zielgenau zu erkennen und Maßnahmen zur optimalen Gestaltung von Zeitdruck zu entwickeln. Dennoch muss dabei stets gelten, dass weder projektbezogener Zeitdruck noch andere Arten von Zeitdruck mit der Hoffnung auf höheres Engagement einfach erhöht werden sollten, da die positiven und negativen Effekte immer gleichzeitig auftreten (Irmer et al., 2019). Die unter hohem Zeitdruck arbeitenden Mitarbeiter engagieren sich womöglich für den Preis langfristiger gesundheitlicher Konsequenzen. Aus diesem Grund ist es besonders ratsam, Mitarbeiter mit ausreichend Ressourcen im Umgang mit Zeit-

druck und hoher quantitativer Arbeitsbelastung auszustatten. Das bedeutet zum einen, in der Arbeitsgestaltung darauf zu achten, dass Mitarbeiter mit hinreichend Handlungsspielräumen ausgestattet sind. Auf diese Weise werden arbeitsplatzbezogene Ressourcen gestärkt und die negativen Auswirkungen von Zeitdruck häufig verringert. Da Arbeitsgestaltung auch eine Führungsaufgabe ist, könnte dies in der Führungskräfteentwicklung entsprechend thematisiert werden. Hier könnten bspw. die Nachteile von kontrollierendem Führungsverhalten, das die Handlungsspielräume der Beschäftigten einschränkt, thematisiert und die richtige Ansprache von Überlastungsanzeichen bei Beschäftigten trainiert werden. Individuelle Ressourcen wie fachliche Fähigkeiten, Erholung und Resilienz von Mitarbeitern können ebenfalls durch Trainings und Weiterbildungen gestärkt werden. Weiterhin muss bei der Personalplanung auf eine ausreichende Kapazität für regelmäßige Spitzenzeiten gesorgt werden. In der Planung von Arbeitsprozessen muss auf die Vermeidung unnötigen Verwaltungsaufwands geachtet werden. Ein Überblick über die Merkmale von herausforderndem und hinderlichem Zeitdruck, der in Abbildung 2 dargestellt ist, kann bei der gesundheitsgerechten und motivierenden Gestaltung von Arbeitsplätzen helfen.

Die Ergebnisse zu Zeitdruck, insbesondere zu herausforderndem Zeitdruck am Arbeitsplatz, können darüber hinaus erklären, warum sich manche Mitarbeiter immer wieder selbst hohem Arbeitsdruck aussetzen. Das motivationale Potenzial, das aus dem Kompetenzerleben und dem Gefühl der Zielerreichung nach einer erfolgreichen Bewältigung entsteht, kann der Grund dafür sein, dass Mitarbeitern nicht bewusst ist, dass sie ihre Gesundheit für ihre hohe Leistungsbereitschaft riskieren. Daher sollten Verantwortliche darauf achten, Personen mit einer Tendenz zu exzessivem Arbeiten (Workaholismus) so einzusetzen, dass diese sich nicht im eigenen Arbeitseifer selbst gefährden.

Die vorgestellten Randbedingungen und differenzierten Einflüsse auf die Wirkweisen von Zeitdruck sollen dabei helfen, konkrete Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen mit dem Ziel abzuleiten, Mitarbeitern anregende Arbeitsbedingungen zu schaffen, die zwar Einsatz und Anstrengung erfordern, zugleich aber auch vor Überforderung und Überlastung schützen. Solche Gestaltungsintentionen können dadurch geleitet werden, dass sie die Legitimität und Plausibilität von Arbeitsaufgaben prüfen und gewährleisten, dass der Zeitdruck bewältigbar bleibt und nicht konstant auf einem zu hohen Level vorhanden ist.

LITERATURVERZEICHNIS

- Baethge, A./Deci, N./Dettmers, J./Rigotti, T. (2019):** „Some days won't end ever": Working faster and longer as a boundary condition for challenge versus hindrance effects of time pressure, *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 3, S. 322–332.
- Baethge, A./Vahle-Hinz, T./Schulte-Braucks, J./van Dick, R. (2018):** A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement, *Work & Stress*, 32, 3, S. 228–247.
- Bakker, A. B./Sanz-Vergel, A. I. (2013):** Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands, *Journal of Vocational Behavior*, 83, 3, S. 397–409.
- Breevaart, K./Bakker, A. B. (2018):** Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior, *Journal of Occupational Health Psychology*, 23, 3, S. 338–349.
- Irmer, J. P./Kern, M./Schermele-Engel, K./Semmer, N. K./Zapf, D. (2019):** The Instrument for Stress-Oriented Task Analysis (ISTA). A meta-analysis, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63, 4, S. 217–237.
- Jerusalem, M./Schwarzer, R. (1992):** Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes, in R. Schwarzer (ed.), *Self-efficacy: Thought control of action*, Hemisphere Publishing Corp., Washington, DC, pp. 195–213.
- Kern, M./Zapf, D. (2019):** Ready for change? Challenge Stressoren im Veränderungsprozess und der Einfluss von Ambiguitätstoleranz und Prokrastination, Präsentation auf der 11. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie in Braunschweig, Deutschland.
- Kronenwett, M./Rigotti, T. (2019):** When do you face a challenge? How unnecessary tasks block the challenging potential of time pressure and emotional demands, *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 5, S. 512–526.
- Ohly, S. (2019):** Characteristics of challenging situations: Two policy-capturing studies, *Journal of Managerial Psychology*, 34, 3, S. 170–183.
- Ohly, S./Fritz, C. (2010):** Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior. A multi-level study, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 4, S. 543–565.
- Reis, D./Hoppe, A./Arndt, C./Lischetzke, T. (2017):** Time pressure with state vigour and state absorption: are they non-linearly related?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 1, S. 94–106.
- Schmitt, A./Ohly, S./Kleespies, N. (2015):** Time pressure promotes work engagement: Test of illegitimate tasks as boundary condition, *Journal of Personnel Psychology*, 14, 1, S. 28–36.
- Semmer, N. K./Tschan, F./Jacobshagen, N./Beehr, T. A./Elfering, A./Kälin, W./Meier, L. L. (2019):** Stress as offense to self: A promising approach comes of age, *Occupational Health Science*, 3, 3, S. 205–238.
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2013):** Stress in organizations. In: *Industrial and organizational psychology, Handbook of psychology*, H: N. W. Schmitt/S. Highhouse/ I. B. Weiner, S. 560–592, Wiley, Hoboken.
- Van den Broeck, A./de Cuyper, N./de Witte, H./Vansteenkiste, M. (2010):** Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 6, S. 735–759.
- Zapf, D./Kern, M./Trumpold, K./von Gilsa, L. (2019):** Psychischer Stress am Arbeitsplatz und Gesundheit. In: *Verwaltungspsychologie: Ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung*, H: T. Porsch/B. Werdes, S. 239–266, Hogrefe, Göttingen.



DR. MARCEL KERN

Institut für Psychologie
Goethe-Universität Frankfurt
E-Mail: kern@psych.uni-frankfurt.de
<https://www.uni-frankfurt.de/52592479/Marcel-Kern>



PROF. DR. SANDRA OHLY

Institut für Volkswirtschaftslehre
Universität Kassel
E-Mail: ohly@uni-kassel.de
<https://www.uni-kassel.de/fb07/institute/ivwl/faculty-chairs/ohly-prof-dr/team/einzelansicht/person/203-Sandra-Ohly.html>

SUMMARY

Research question: Time pressure at work is closely related to impaired health, but can also promote work engagement. The article shows under which conditions time pressure fosters employee work engagement.

Methodology: The results of empirical studies are integrated to identify which conditions are responsible for the positive and negative effects of time pressure.

Practical implications: Distinguishing between challenge and hindrance time pressure can help to design health-promoting work condition.

Engagement messen in der Praxis – Gängige Instrumente und Handlungsempfehlungen

Von **Max Mühlenbock** und **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim)

Engagement hat über die letzten Jahre kontinuierlich in der Praxis an Stellenwert gewonnen und gilt als eine der zentralen Messgrößen für den Erfolg eines Unternehmens als Arbeitgeber. Das zunehmende Interesse ist zumindest teilweise auf die zahlreichen Studien zurückzuführen, in welchen immer wieder der positive Zusammenhang zwischen Engagement, organisationalem Commitment, Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung herausgestellt wurde (Christian et al., 2011; Harter et al., 2003), alles Faktoren, die als wichtige Messgrößen im HR gelten. Hunderte von Unternehmen nutzen einen Engagementindex daher als einen ihrer Schlüsselindizes zur Erfolgsmessung des Personalmanagements, an welche z. B. auch die Boni mancher Vorstände geknüpft sind.

Mit welchen Instrumenten lässt sich Engagement in der Praxis messen?

In diesem Beitrag möchten wir näher auf die Messung von Engagement in der Praxis eingehen. Wir stellen die Frage, wie gut die gängigsten Instrumente dazu geeignet sind, Engagement zu messen und relevante Implikationen für die Praxis zu liefern. Da sich neben verschiedenen wissenschaftlichen Skalen auch andere Arten der Engagementmessung etabliert haben, stellen wir im Anschluss auch Handlungsempfehlungen für den Umgang mit diesen auf. Im Folgenden legen wir in einem ersten Schritt den Fokus auf die Q¹²-Skala von Gallup, dem in der Praxis sicherlich meistverwendeten Instrument zur Messung von Engagement, und auf die Utrecht Work Engagement Scale (UWES), welche in der Wissenschaft sehr verbreitet ist. Eine gelungene Gegenüberstellung von Gallups Q¹² und der UWES findet sich bei Schaufeli und Bakker (2010), auf die wir uns im Folgenden stützen. Wir stellen beide Instrumente kurz vor, zusammen mit den jeweiligen Stärken und Schwächen. Abschließend geben wir Handlungsempfehlungen für die Personalpraxis.

Messung von Engagement mit der Q¹²-Skala von Gallup

Diese Skala wurde über viele Jahre hinweg entwickelt und ist in der Praxis sehr verbreitet. Auf der Gallup-Homepage heißt es dazu bspw.: „Gallup's Q¹² survey is the most effective meas-

ure of employee engagement and its impact on the outcomes that matter most to your business“ (Gallup, 2020). Das Q¹² im Namen bezieht sich auf die zwölf Fragen, aus denen sich die Skala zusammensetzt. Im Kontrast zu der im Anschluss vorgestellten Skala von Utrecht wird in dieser Skala nicht direkt nach dem Engagement des Mitarbeiters gefragt. Stattdessen werden verschiedene Treiber von Arbeitszufriedenheit und Motivation gemessen, z. B. die wahrgenommene Rollenklarheit oder der Grad an Unterstützung durch den Vorgesetzten. Das ist bemerkenswert, da Engagement eigentlich als Einstellung eines Mitarbeiters verstanden wird und nicht als die Summe möglicher begünstigender Faktoren für Engagement. Schaufeli und Bakker (2010) veranlasst dies zu einer in wissenschaftlichen Arbeiten höchst ungewöhnlichen Formulierung: „It is somewhat awkward that in Gallup's definition job satisfaction is considered a hallmark of engagement [...], whereas the Q¹² measures the antecedents of job satisfaction“ (S. 16).

Gallups Q¹² misst also Vorbedingungen für eine hohe Arbeitszufriedenheit, aber nicht direkt Arbeitszufriedenheit oder Engagement. Ebenfalls problematisch ist die extrem hohe Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und der Q¹²-Skala, die in der Studie von Harter et al. (2002) bei $r = 0,77$ bzw. bereinigt bei $r = 0,91$ liegt. Entsprechend stellt sich die Frage, zu welchem Grad die Q¹² tatsächlich auch Engagement messen.

Aufgrund der mangelnden Trennschärfe zu Arbeitszufriedenheit scheint Gallups Q¹² kein geeignetes Maß zur Erfassung von Engagement zu sein. Die Skala kann aber trotzdem einen praktischen Nutzen haben, da sie statt dem Konstrukt selbst verschiedene vom Unternehmen beeinflussbare Stellschrauben misst, über welche schlussendlich Engagement und Produktivität beeinflusst werden könnten. Hier gibt es durchaus viele Beispiele, angefangen bei der viel beachteten Studie von Harter et al. (2002), in der fast 8.000 Geschäftsbereiche aus 36 Unternehmen untersucht wurden und sich ein positiver Zusammenhang zwischen Q¹² und relevanten Ergebnisgrößen wie z. B. Kundenzufriedenheit und Produktivität ergab. Diese Ergebnisse sind wichtig, denn für Unternehmen könnte es letztlich egal sein, wie sich das Gemessene wissenschaftlich verorten lässt, solange es eine Vorhersagekraft für wichtige Ergebnisgrößen aufweist. Zwei Kritikpunkte bleiben aber auch

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie lässt sich Engagement optimal unter Berücksichtigung bereits bestehender Fragebögen im Unternehmen messen?

Methodik: Literaturüberblick

Praktische Implikationen: Unternehmen, die neu mit der Messung anfangen, können sich z. B. an den Skalen von Utrecht und Gallup orientieren, um sowohl das Konstrukt als auch Stellschrauben für dieses zu erheben. Unternehmen mit historisch gewachsenen Fragebögen können ihre bestehenden Skalen schrittweise durch besser geeignete Fragen ersetzen oder ergänzen, um die Möglichkeit zum Benchmarking mit vorherigen Messzeitpunkten zu erhalten.

bei dieser Beobachtung. Erstens nutzen die meisten Studien ein nichtexperimentelles und querschnittliches Design, in dem Ursache und Wirkung nicht getrennt werden können: Führen hohe Q¹²-Werte zu besseren Unternehmensergebnissen oder führen vielleicht auch gute Unternehmensergebnisse zu hohen Q¹²-Werten (sprich: zufriedenen Mitarbeitern)? Zweitens, wenn die Q¹² letztlich nur Arbeitszufriedenheit (und kein Engagement) messen, dann könnte z. B. ein „Q1“ für die reine Arbeitszufriedenheit noch effizienter sein, da sich Arbeitszufriedenheit schon recht gut über eine einzige Frage erfassen lässt (Wanous/Reichers/Hudy, 1997), z. B.: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer beruflichen Tätigkeit?“, und die vollen zwölf Fragen bereits sehr viel Platz in einer Mitarbeiterumfrage einnehmen können. Wenn es das Ziel sein soll, klassisches Engagement zu messen, dann bieten sich andere Instrumente an, von denen wir ein sehr wichtiges im folgenden Abschnitt vorstellen.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

In wissenschaftlichen Studien zu Engagement wird sehr oft eine Form der Utrecht Work Engagement Scale eingesetzt. Es liegen verschiedene Versionen vor, die sich in der Anzahl der Fragen unterscheiden. Während die Langversion mit 17 Fragen in einer regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbefragung für Unternehmen zu lang erscheinen mag, liegen mit der 9-Fragen-Version und einer auf drei Fragen gekürzten Version Skalen vor, deren Einsatz auch im organisationalen Kontext leicht umsetzbar wären (siehe Schaufeli/Salanova/González-Romá/Bakker, 2002; Schaufeli/Shimazu/Hakanen/Salanova/De Witte, 2019). Die UWES versteht Engagement als Konstrukt, das drei Dimensionen umfasst.

Erstens enthält Engagement die Dimension „vigor“, was sich mit Energie oder Elan übersetzen lässt. Hohe Werte auf dieser Dimension reflektieren, dass Individuen selbst unter schwierigen Bedingungen mit viel Energie und Ausdauer an Arbeitsaufgaben herangehen. Die zweite Dimension ist „dedication“ und erfasst Enthusiasmus und Stolz bei der Arbeit. Als dritte Dimension wird „absorption“ gemessen, die hoch ausgeprägt ist, wenn ein Individuum häufig voll konzentriert in die Arbeit versunken ist. Die auf drei Fragen gekürzte Version der UWES

versucht, jede der drei Unterdimensionen von Engagement mit je einer Frage zu erfassen:

1. „At my work, I feel bursting with energy.“ (vigor)
2. „I am enthusiastic about my job.“ (dedication)
3. „I am immersed in my work.“ (absorption)

Die verschiedenen Fragen sind untereinander mittel bis hoch korreliert, sodass sich eine Zusammenfassung der Fragen zu einer Skala begründen lässt, gleichzeitig aber jede dieser Dimensionen einen eigenen Erklärungsbeitrag liefert.

Die psychometrische Qualität der UWES wurde hinreichend untersucht und mit vielen Ergebnisgrößen in Verbindung gebracht. Insgesamt scheint diese Skala besser geeignet zu sein als bspw. Gallups Q¹², um das tatsächliche Engagement zu erfassen. Allerdings lassen sich weitaus schwerer Handlungsempfehlungen für HR ableiten, wenn das Engagement der Mitarbeiter nicht das gewünschte Level erreicht. Als Konsequenz könnte eine um die Utrecht-Skala aufgebaute Mitarbeiterumfrage dann um weitere Fragen erweitert werden, die z. B. Stellschrauben für das Engagement messen. Eine Möglichkeit besteht entsprechend darin, Gallups Q¹² in Verbindung mit der Kurzskala von Utrecht zu verwenden, aber auch Fragen zu möglichen Einflussfaktoren auf das Engagement speziell für das eigene Unternehmen könnten formuliert werden.

Im folgenden Abschnitt gehen wir auf typische Herausforderungen bei der Engagementmessung in der Praxis ein und geben entsprechende Handlungsempfehlungen.

Handlungsempfehlungen zur Messung von Engagement

Der Vergleich zwischen Q¹² und UWES zeigt deren unterschiedliche Ansatzpunkte. Stark vereinfacht könnte Q¹² zur Messung der Vorbedingungen für Engagement im Unternehmen herangezogen werden, während UWES das tatsächliche Engagement der Mitarbeiter misst, welches aber nicht nur von Unternehmensfaktoren abhängt, sondern auch eine individuelle Komponente beinhaltet, die vom Unternehmen kaum beeinflusst werden kann. In der Unternehmenspraxis gibt es mindestens zwei häufige Gründe, weswegen eigene Fragen oder auch ganze Skalen formuliert und über Jahre in Mitarbeiterbefragungen verwendet werden. Erstens sind bei der Erstellung des Fragebogenkatalogs einer Mitarbeiterbefra-

gung häufig verschiedene Gremien involviert, die in der Regel (mehr oder weniger qualifizierte) Veränderungs- und Ergänzungsvorschläge unterbreiten und Einfluss auf die Fragenformulierungen nehmen. Die Personalabteilung kann dies kaum verhindern. Zweitens ist ein Vergleich mit vorherigen Jahren nur dann möglich, wenn die Fragen exakt gleich formuliert sind. Wenn in den letzten Jahren also im Unternehmen bereits Engagement mit einem bestimmten Fragenkatalog erhoben wurde, können nur über die fortlaufende Verwendung derselben historisch entstandenen Fragen Veränderungen über die Zeit festgestellt werden. Solange die Fragen sorgfältig formuliert wurden, ist dies kein Problem. Unsere Empfehlungen sollen deshalb helfen, Fragen zu entwickeln, die tatsächlich noch Engagement oder verwandte Konstrukte messen können, oder, falls bereits ein Fragenkatalog etabliert ist, diesen Katalog mit den kleinstmöglichen Änderungen für diesen Zweck zu optimieren.

Empfehlung 1:

Vermischen Sie nicht die Messung verschiedener Konstrukte

Millionen von Mitarbeitern füllen jährlich in den verschiedensten Mitarbeiterumfragen der großen Unternehmen Fragen zu Engagement aus, um dem Unternehmen einen Überblick darüber zu geben, wie sehr Mitarbeiter ihre Arbeit mögen und an dieser hängen. Dabei verwenden verschiedene Unternehmen häufig je nach Fragebogenanbieter, Berater oder Unternehmenshistorie unterschiedliche Skalen und behalten diese Skalen dann auch langfristig unverändert bei, um eine Vergleichbarkeit zu den Vorjahren zu ermöglichen. In der Praxis gibt es also nicht eine etablierte Engagementskala, sondern viele verschiedene, weswegen wir im Folgenden versuchen wollen zu beantworten, was denn eine gute Engagementskala ausmacht und wie man aus der bereits etablierten Skala den größten Mehrwert ziehen kann. Für ein besseres Verständnis der Messung von Engagement lohnt sich ein Blick auf die Entwicklung der Erfassung von MitarbeiterEinstellungen in Unternehmen über die letzten Jahrzehnte. Engagement war hier nicht immer im Zentrum des Interesses des Personalmanagements. Stattdessen hat es nach und nach Indikatoren wie die reine Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment als zentralen Indikator für die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen beerbt. Teile der Engagementskalen in vielen Unternehmen enthalten auch jetzt noch Facetten von organisationalem Commitment, auch wenn es inzwischen anders genannt wird. Besonders das affektive Commitment, welches die emotionale Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen misst, wird in der Praxis oft in Engagementskalen integriert. So finden sich neben Statements wie z. B. „Die Themen, an denen ich arbeite, begeistern mich“ auch „commitment“-fokussierte Statements wie z. B. „Ich bin stolz

darauf, für dieses Unternehmen zu arbeiten“ in den Skalen zu Engagement wieder.

Das in Unternehmen abgefragte Engagement ist also häufig eine Mischung aus dem in der Vergangenheit viel beachteten organisationalen Commitment und dem nun stärker im Fokus stehenden Engagement. Dies ist kein rein akademisches Problem, da sich bei ungenauer Messung auch nur ungenaue Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Wenn momentan bereits eine Engagementskala im Unternehmen genutzt wird, in der nicht nur typische Engagementstatements, sondern auch Statements zum organisationalen Commitment enthalten sind, sollten diese Facetten in eigenen Analysen getrennt werden. Es handelt sich zwar um stark zusammenhängende, aber eben doch auch verschiedene Konstrukte. Ein Mitarbeiter kann z. B. begeistert von seiner Arbeit sein, aber trotzdem darüber nachdenken, dieser Begeisterung bei einem vielleicht besser zahlenden Konkurrenzunternehmen nachzugehen. Im umgekehrten Fall könnte ein Mitarbeiter auch z. B. wegen eines schlechten Managers ungern zur Arbeit kommen, aber trotzdem dem Arbeitgeber an sich loyal gegenüber sein und entsprechend nur über einen internen Wechsel nachdenken. Wenn man in der unternehmenseigenen Engagementskala beide Facetten vermischt, könnte in den beiden oben beschriebenen Fällen ein identischer Engagementsscore herauskommen, obwohl das Problem und die möglichen Lösungswege komplett verschieden sind.

Empfehlung 2:

Leiten Sie Handlungsempfehlungen aus konkreten Defiziten ab

Verbunden mit unserer ersten Empfehlung besteht die Gefahr, sehr globale Engagementmessungen als Grundlage für Handlungsempfehlungen zu verwenden, die sich nicht direkt aus diesen Messungen ableiten lassen. Bspw. könnten Sie aufgrund gesunkener Engagementwerte im Unternehmen zu dem Schluss kommen, dass agilere Arbeitsformen eingeführt werden müssen, um das Engagement der Mitarbeiter nachhaltig zu erhöhen. Eine intensivere Analyse könnte aber zeigen, dass es vornehmlich die Unzufriedenheit mit der Teamführung und unklare Rollenerwartungen in manchen Teams waren, die zu den geringeren Engagementwerten führten. Engagement ist eine zentrale Messgröße für Einstellungen der Mitarbeiter, verfügt aber auch über ein breites Spektrum an Einflussmöglichkeiten und Vorbedingungen, die vom Unternehmen erfasst werden müssen, um gezielt Maßnahmen zu implementieren, die tatsächliche Defizite beseitigen.

Empfehlung 3:

Verwenden Sie etablierte Skalen

Engagement und andere MitarbeiterEinstellungen sind schon lange im Fokus wissenschaftlicher Forschung. Entsprechend

validiert und erprobt sind viele Skalen zur Erfassung nicht nur von Engagement sondern auch vieler anderer Einstellungen. Eine sehr etablierte Skala für Engagement ist bspw. die oben diskutierte Utrecht Work Engagement Skala (Schaufeli et al., 2006). Das „Handbook of Management Scales“ (https://en.wikibooks.org/wiki/Handbook_of_Management_Scales) ist ein Beispiel für eine breite Sammlung von Skalen, auf die man für die Zusammenstellung eigener Befragungen zurückgreifen kann. Diese Skalen haben nicht nur den Vorteil, dass sie bekannte und definierte Konzepte erfassen, sondern daneben auch den Vorteil, dass die Formulierungen der Fragen in der Regel eindeutig und klar sind.

Wenn bereits ein historisch gewachsener Fragenkatalog im Unternehmen verwendet wird, dann ist eine radikale Veränderung dieses Katalogs zum einen häufig aus politischen Gründen nicht ohne Weiteres möglich. Zum anderen ist es, wie bereits vorher erwähnt, auch hinderlich für ein verlässliches Benchmarking über die Zeit. Falls es schon eine etablierte Skala im eigenen Hause gibt, dann muss man noch zusätzlich die möglicherweise weitreichenden Konsequenzen einer möglichen Veränderung der Skala bedenken. Das Problem mit der Vergleichbarkeit zu vorherigen Messzeitpunkten ist z. B. dann sehr zentral, wenn die bestehende Skala und die daraus resultierenden Ergebnisse für die Erfolgsmessung im Unternehmen und die Berechnung etwaiger Boni verwendet werden. Des Weiteren kann es auch sein, dass die Skalen und deren Ergebnisse für bestimmte Arbeitgeberankings verschiedener Portale genutzt werden und auch genau aus diesem Grund ausgewählt wurden. Änderungen sollten also, genau wie die erste Einführung einer solchen Skala, gut durchdacht werden, um dem Unternehmen die bestmöglichen Einblicke zu ermöglichen. Bei einer Veränderung bestehender Skalen empfehlen wir daher eine Hybridlösung, bei der man soweit wie möglich historisch entstandene Fragen oder ganze Skalen beibehält und diese dann durch etablierte wissenschaftliche Skalen ergänzt. Möglich sind auch kleine Tests, bei denen die historischen Fragen für eine Teilstichprobe bei der Mitarbeiterbefragung um eine wissenschaftlich etablierte Skala ergänzt werden, die dasselbe Konstrukt messen soll. So kann sehr einfach festgestellt werden, ob die bis dato genutzte Messung in die richtige Richtung geht oder etwas ganz anderes erfasst, und gleichzeitig kann so eine schrittweise Optimierung des Fragebogens empirisch vorbereitet werden.

Für den Fall, dass ein Unternehmen noch keine Historie mit Engagementsskalen hat, gibt es dementsprechend eine Vielzahl an Möglichkeiten und gleichzeitig eine Vielzahl an Faktoren, die es von vornherein bei der Auswahl der Statements zu bedenken gilt, damit die oben erwähnte schrittweise Anpassung in Zukunft gar nicht erst nötig ist. Neben Themen wie z. B. dem Benchmarking zu anderen Unternehmen sollte sich hier auch über das folgende Thema Gedanken gemacht werden.

Empfehlung 4:

Vermeiden Sie Deckeneffekte bei einzelnen Fragen

Wenn Sie die Engagementmessungen nutzen wollen, um Unterschiede zwischen Teams und Abteilungen im eigenen Haus zu analysieren, dann sollten die Fragen und Statements im besten Falle so gewählt sein, dass sie zwischen Teams mit niedrigem, mittlerem oder hohem Engagement diskriminieren können, um besser eine Erforschung der Ursachen dieser Unterschiede zu ermöglichen. Ein Unternehmen, das z. B. regelmäßig zu den besten Arbeitgebern gewählt wird, braucht eher strenger oder stärker formulierte Statements zu Engagement, die über ein „Mir gefällt die Arbeit, die ich mache“ hinausgehen, um sicherzustellen, dass im schlimmsten Fall nicht fast alle Mitarbeiter „ich stimme voll und ganz zu“ ankreuzen. In diesem Fall wäre nämlich eine Unterscheidung zwischen mehr und weniger engagierten Teams kaum möglich. Für ein solches Unternehmen wäre es dann sinnvoller, mindestens ein Statement wie z. B. „Ich bin begeistert von meiner Arbeit“ in ihre Skala mit aufzunehmen, bei welchem dann wieder nur wenige Mitarbeiter voll und ganz zustimmen und die oben genannte Differenzierung zwischen absolut begeisterten und etwas weniger begeisterten Mitarbeitern möglich wird. Zusätzlich erlauben solche stärker formulierten Items dann eben auch, in bei von Arbeitnehmern sehr beliebten Unternehmen weiterhin Verbesserungen über die Zeit festzustellen. Mitarbeiter, denen ihre Arbeit in dem einen Jahr sehr gefallen hat und die dann im nächsten Jahr absolut begeistert von ihr sind, können z. B. bei dem Statement „Mir gefällt die Arbeit, die ich mache“ ihr gestiegenes Engagement nicht mehr zum Ausdruck bringen, ein Phänomen, das man als Deckeneffekt („ceiling effect“) bezeichnet. Im Kontrast hierzu sollten Unternehmen mit einem Mitarbeiterzufriedenheitsproblem wiederum aufpassen, dass sie in ihrer Engagementsskala gerade auch diese schwächeren Statements haben, bei denen es leichter ist zuzustimmen, um besser am unteren Ende der Engagementsskala zwischen unzufriedenen und grundsätzlich zufriedenen Mitarbeitern zu differenzieren.

Fazit

Wir haben in diesem Beitrag verschiedene Möglichkeiten zur Messung von Engagement diskutiert und daraus einige Handlungsempfehlungen abgeleitet. Wir haben gezeigt, dass es keinen „one best way“ zur Messung gibt und auch die weitere Nutzung historisch gewachsener Fragebögen für ein Benchmarking sinnvoll sein kann. Die Auswahl des geeigneten Messinstrumentes ist ebenfalls vom geplanten Verwendungszweck abhängig. Werden die Ergebnisse deskriptiv für diverse Dashboards und Berichte genutzt, reicht eine relativ globale Abfrage, die z. B. schon mit der UWES-Kurzskala gelingen kann. Als Basis für tiefgreifende Veränderungen dagegen, die langfristig zu einer Verbesserung von Engagement im Unter-

nehmen führen sollen, bietet sich eine differenziertere Abfrage verschiedener Stellschrauben von Engagement an. Im besten Falle sollten die erfassten Stellschrauben dabei zum einen auf bereits etablierten Skalen und Erkenntnissen aufbauen, aber zum anderen auch speziell an die Gegebenheiten im eigenen Unternehmen angepasst werden.



MAX MÜHLENBOCK
Universität Mannheim
E-Mail: max@muehlenbock.de
www.linkedin.com/in/max-muehlenbock



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN
Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung
Universität Mannheim
E-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de
<https://biemann.bwl.uni-mannheim.de>

LITERATURVERZEICHNIS

Christian, M. S./Garza, A. S./Slaughter, J. E. (2011): Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.

Gallup (2020): <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>, abgerufen am 14. Mai 2020.

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. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.

Harter, J. K./Schmidt, F. L./Keyes, C. L. (2003): Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. (pp. 205-224). American Psychological Association.

Schaufeli, W. B./Bakker, A. B. (2010): Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.

Schaufeli, W. B./Salanova, M./González-Romá, V./Bakker, A. B. (2002): The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W. B./Shimazu, A./Hakanen, J./Salanova, M./De Witte, H. (2019): An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577.

Wanous, J. P./Reichers, A. E./Hudy, M. J. (1997): Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247.

SUMMARY

Research question: What are the best options for companies to measure engagement when taking their already existing survey landscape into account?

Methodology: Literature review

Practical implications: Companies that are just starting with the measurement of engagement can for example build on the existing scales of Utrecht and Gallup to assess both the construct and potential set screws. Companies with historically grown questionnaires can instead consider a stepwise replacement or expansion of their existing scales to retain the opportunity for benchmarking with previous measurements.

GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ



ISBN 978-3-648-13447-4
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

FÖRDERN SIE DIE WIDERSTANDSFÄHIGKEIT IHRER MITARBEITER

Zeitdruck, Überlastung, Mobbing – die Ursachen für psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz sind vielfältig. Dieses Buch stellt Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen vor. Mit Checklisten, Gesprächsleitfäden und Betriebsvereinbarungen.

- + **Wie man psychische Belastungen erkennt**
- + **Ursachen, Gefahr und Häufigkeit von Burnout**
- + **Strategien zur Burnout-Prävention und -Behandlung**
- + **Biegen statt brechen – Förderung der Resilienz**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Arbeitsengagement, Erholung und das morgendliche Einstimmen auf die Arbeit

Von Prof. Dr. Sabine Sonnentag (Universität Mannheim)

An vielen Arbeitsplätzen ist das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein hohes Gut – nicht nur, weil ein hohes Engagement in der Regel mit einer höheren Arbeitsleistung einhergeht. Bei der Arbeit engagiert zu sein, ist auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst häufig mit einer besseren Stimmung und einem besseren Wohlbefinden verbunden. Etwas vereinfacht gesagt: Es fühlt sich gut an, bei der Arbeit engagiert zu sein.

„Arbeitsengagement“ ist seit Jahren ein populäres Thema, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass Arbeitende vor allem dann engagiert sind, wenn sie bei ihrer Arbeit Ressourcen wie bspw. eine hohe Autonomie und soziale Unterstützung erleben, wenn sie eine gute Beziehung zu ihren Vorgesetzten haben, wenn sie abwechslungsreiche und bedeutsame Aufgaben zu bearbeiten haben und wenn gleichzeitig Stressfaktoren wie Ärgernisse und interpersonale Konflikte gering ausgeprägt sind (Christian/Garza/Slaughter, 2011; Crawford/LePine/Rich, 2010).

Interessanterweise hängt das Engagement bei der Arbeit jedoch nicht nur mit Aspekten des Arbeitsplatzes und der Arbeitsaufgabe zusammen. Auch Prozesse außerhalb der Arbeit, insbesondere Erholungsprozesse, spielen für das Arbeitsengagement eine große Rolle. Dieser Artikel beschreibt, wie Erholungsprozesse – und dabei insbesondere das gedankliche Abschalten von der Arbeit während der Freizeit – mit Arbeitsengagement zusammenhängen. Darüber hinaus wird es darum gehen, dass nicht nur das gedankliche Abschalten, sondern auch das gedankliche Wiedereinstimmen auf die Arbeit für das Arbeitsengagement wichtig sein können.

Der Begriff des Arbeitsengagements

Was ist eigentlich Engagement bei der Arbeit? In der Wissenschaft gibt es mehrere Definitionen von Arbeitsengagement. Die meisten gehen zurück auf qualitative Studien, die Kahn (1990) bei Betreuern von Sommercamps und in Architekturfirmen durchgeführt hat. Kahn hat Engagement beschrieben als das Einbringen und Ausdrücken des Selbsts in die Arbeit (Seite 694). Ein solches „Nutzbarmachen“ des Selbsts kann auf emotionaler, kognitiver und physischer Ebene geschehen. Für das Arbeitsengagement ist also wichtig, dass Arbeitende eine

enge Verbindung zwischen ihrer Person und ihrer Arbeitsrolle herstellen, dass sie – umgangssprachlich ausgedrückt – in ihrer Arbeit aufgehen.

Nach Kahn (1990) haben sich unter anderem Schaufeli und Bakker (2004) intensiv mit dem Phänomen des Arbeitsengagements beschäftigt, wobei anfänglich die Abgrenzung vom Burn-out-Erleben im Vordergrund stand. Schaufeli und Bakker betonten, dass Engagement drei Komponenten umfasst: erstens Vitalität, die durch ein hohes Maß an Energie und Ausdauer zum Ausdruck kommt, zweitens Hingabe an die Arbeit, die sich in Enthusiasmus, Inspiration und Stolz ausdrückt, und drittens Absorbiertheit, womit eine tiefe Konzentration auf die Arbeit und eine große Schwierigkeit, sich von der Arbeit zu lösen, gemeint ist.

Die Rolle der Erholung für das Arbeitsengagement

Gute Erholung scheint eine wichtige Voraussetzung für ein hohes Arbeitsengagement zu sein. Eine Reihe von empirischen Studien hat gezeigt, dass Menschen, die sich besser erholt fühlen, engagierter bei der Arbeit sind. So wurden bspw. Arbeitende über eine Arbeitswoche lang jeden Morgen gefragt, wie erholt und entspannt sie sich aufgrund der Freizeitaktivitäten am Vorabend fühlen. Am Ende des jeweiligen Arbeitstags berichteten sie dann ihr Ausmaß von Arbeitsengagement. Die Analysen zeigten, dass an den Tagen, an denen sich die Befragten besonders erholt und entspannt fühlten, sie auch ein erhöhtes Arbeitsengagement erlebten (Sonnentag, 2003). Dieser Zusammenhang scheint besonders dann aufzutreten, wenn die Arbeitsbedingungen günstig sind; unter ungünstigen Arbeitsbedingungen wie z. B. einem hohen Ausmaß an Störungen und Ärgernissen am Arbeitsplatz scheint sich ein hoher Grad an Erholtheit nicht in einem hohen Arbeitsengagement niederzuschlagen (Garrick et al., 2014; Sonnentag/Mojza/Demerouti/Bakker, 2012). In einer der Studien wurde darüber hinaus deutlich, dass das Arbeitsengagement, das im Laufe des Arbeitstags erlebt wird, wiederum mit dem Ausmaß der Erholtheit am Ende des Arbeitstags zusammenhängt – auch wenn man statistisch kontrolliert, dass an Tagen mit hohem Arbeitsengagement der Grad der Erholtheit am Morgen bereits höher war (Sonnentag et al., 2012).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Frage, wie Erholungsprozesse, die in der Freizeit stattfinden, mit dem Engagement bei der Arbeit zusammenhängen.

Methodik: Literaturreview, in das empirische Studien mit unterschiedlichen Untersuchungsdesigns einbezogen wurden.

Praktische Implikationen: Sowohl eine gute Erholung als auch ein Wiedereinstimmen auf die Arbeit am Morgen sind wichtige Schlüssel zu einem hohen Arbeitsengagement.

Eine wichtige Frage, die sich an diese Befunde anschließt, ist: Was hilft Menschen, sich morgens besonders gut erholt zu fühlen und somit ein höheres Engagement bei der Arbeit zu zeigen? Wenig überraschend ist, dass an den Tagen, an denen Menschen gut und ausreichend lange geschlafen haben, sie sich morgens erholt und weniger erschöpft fühlen (Lanaj/Johnson/Barnes, 2014). Darüber hinaus zeigte sich, dass auch spezifische Erfahrungen am Vorabend mit einem hohen Ausmaß an Erholtheit am Morgen zusammenhängen. Vor allem Entspannung am Vorabend und das gedankliche Abschalten von der Arbeit hängen positiv mit Energie und – in der Tendenz – auch mit der erlebten Erholtheit am Morgen zusammen (Niks/Gevers/De Jonge/Houtman, 2016; ten Brummelhuis/Bakker, 2012). Ein ähnliches Muster zeigt sich auch für die Erholung am Wochenende: An den Wochenenden, an denen Arbeitende besser entspannen und von der Arbeit abschalten, erleben sie ein höheres Ausmaß an Erholtheit zu Beginn der nächsten Arbeitswoche (Binnewies/Sonntag/Mojza, 2010).

Studien zeigten darüber hinaus, dass sich die Zusammenhänge zwischen Erholungserfahrungen (das heißt Abschalten von der Arbeit, Entspannung) und der Erholtheit nicht nur auf der Tages- und Wochenebene abspielen, sondern dass sie auch als Unterschiede zwischen Personen deutlich werden. So berichteten bspw. Steed, Swider, Keem und Liu (2019) in einer Metaanalyse, dass Menschen, die während der arbeitsfreien Zeit gut von der Arbeit abschalten und sich auch gut entspannen, ein höheres Ausmaß an Erholtheit erleben als Menschen, die weniger gut abschalten und nur wenig Entspannung erleben.

Die Erholungsaktivitäten und Erholungserfahrung am Vorabend sind nun nicht nur für die Erholtheit am Morgen von Bedeutung. Sie stehen auch in Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement. So konnte bspw. gezeigt werden, dass Arbeitende besonders engagiert bei der Arbeit waren, nachdem sie am Vorabend viel Zeit für sportliche Aktivitäten aufgewendet hatten und gut entspannt und von der Arbeit abgeschaltet hatten (ten Brummelhuis/Bakker, 2012). In einer weiteren Studie wurden einzelne Erholungserfahrungen nicht isoliert, sondern in Kombination betrachtet (Chawla/MacGowan/Gabriel/Podsakoff, 2020). In dieser Studie wurde deutlich, dass eine Kombination von günstigen Erholungserfahrungen (Entspannung, Abschalt-

ten, Selbstbestimmung, sowie Erfolgs- und Lernerfahrungen) mit einem höheren Ausmaß an Arbeitsengagement einherging. Nach Abenden mit ungünstigen Erholungserfahrungen sowie nach Abenden mit fehlenden Erfolgs- und Lernerfahrungen war das Arbeitsengagement deutlich niedriger ausgeprägt. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass gute Erholung nicht nur Passivität und Entspannung bedeuten muss. Erfolgs- und Lernerfahrungen gehören ebenso zu einer guten Erholung und scheinen für das Arbeitsengagement auch förderlich zu sein.

Betrachtet man den Zeithorizont von Studien zum Zusammenhang zwischen Erholung und Arbeitsengagement genauer, so wird deutlich, dass Erholung nicht nur auf der Tagesebene, sondern auch auf der Wochenebene eine wichtige Rolle spielt (Binnewies et al., 2010; Park/Haun, 2017). Längsschnittliche Untersuchungen, die die Zusammenhänge zwischen Erholung und Arbeitsengagement über bspw. zwölf Monate analysiert haben, deuten jedoch darauf hin, dass eine gute Erholung für das längerfristige Arbeitsengagement nicht ausreicht (Kinnunen/Feldt, 2013; Sonntag/Binnewies/Mojza, 2010). Eine gute Erholung scheint zwar die negativen Effekte von zu hohen Belastungen abfedern zu können, langfristig scheinen darüber hinaus aber Ressourcen bei der Arbeit für ein hohes Arbeitsengagement essenziell zu sein.

Die Rolle des Arbeitsengagements für gute Erholung

Wenngleich sich die Forschung bislang auf die Frage fokussiert hat, wie eine gute Erholung zu einem hohen Arbeitsengagement beitragen kann, so gibt es erste Hinweise, dass auch eine gute Erholung durch ein hohes Arbeitsengagement begünstigt sein könnte. So fand sich bspw. in einer Untersuchung, in der Arbeitende über eine Woche lang mehrmals täglich Fragebögen ausfüllten, dass ein hohes Engagement während des Arbeitstags mit besseren Erholungserfahrungen – unter anderem mehr Entspannung, besserem Abschalten von der Arbeit, mehr Erfolgs- und Lernerfahrungen – zusammenhing (McGrath/Cooper-Thomas/Garrosa/Sanz-Vergel/Cheung, 2017). Umgekehrt heißt dieses Ergebnis, dass an Tagen, an denen das Arbeitsengagement eher gering ausgeprägt war, auch die Erholungserfahrungen beeinträchtigt waren. Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass ein hohes Arbeitsengage-

ment meist mit hoher positiver Stimmung einhergeht, die ihrerseits eine bessere Erholung ermöglicht (Culbertson/Mills/Fullagar, 2012). Bei schlechterer Stimmung ist meist auch das Erholungserleben beeinträchtigt (Sonntag, 2018)

Sich wieder auf die Arbeit einstimmen – ein wichtiger Gegenspieler zum Abschalten von der Arbeit

Die empirische Forschung hat recht klar gezeigt, dass Erholung mit dem tages- und wochenspezifischen Arbeitsengagement zusammenhängt: Wenn man sich besser erholt, erlebt man in Folge ein höheres Arbeitsengagement. Kann es dennoch vielleicht sein, dass es ein „Zuviel des Guten“ gibt? Vor allem für das gedankliche Abschalten von der Arbeit wäre das leicht nachvollziehbar: Wenn man in der Freizeit zu viel Distanz von der Arbeit gewonnen hat, ist es vielleicht schwerer, sich wieder voll auf die Arbeit zu konzentrieren und in der Arbeit aufzugehen. Auch wenn dies noch nicht explizit für das Arbeitsengagement untersucht wurde, gibt es erste Hinweise, dass sich der Nutzen eines guten Abschaltens von der Arbeit mit dem steigenden Ausmaß des Abschaltens abschwächt (Fritz/Yankelevich/Zarubin/Barger, 2010; Ouyang/Cheng/Lam/Parker, 2019). Dies bedeutet, dass ein sehr hohes Ausmaß des Abschaltens mit einigen Nachteilen verbunden sein könnte. Bspw. könnte es nach einem sehr hohen Abschalten besonders schwierig sein, wieder in den Arbeitsmodus zurückzufinden und sich voll auf die Arbeit einzulassen.

Neuere Untersuchungen haben sich somit der Frage gewidmet, ob das gedankliche Einstimmen auf die Arbeit am Morgen positiv mit Engagement im Laufe des kommenden Arbeitstags zusammenhängt. Die Ergebnisse zeigen, dass gedankliches Einstimmen auf die Arbeit tatsächlich mit höherem Arbeitsengagement einhergeht (Sonntag/Eck/Fritz/Kühnel, in press; Sonntag/Kühnel, 2016). Wichtig scheint dabei zu sein, dass durch das Einstimmen arbeitsbezogene Ziele reaktiviert werden, sodass man sich bspw. besser auf die Arbeit fokussieren kann und – falls nötig – Ressourcen bereitgestellt werden können.

Praktische Konsequenzen

Erfahrungen außerhalb des Arbeitsplatzes, insbesondere Erholungsprozesse, spielen für das Arbeitsengagement eine große Rolle. Somit ist es notwendig, dass Arbeitende auf ausreichende Erholung achten. Welche Aktivitäten erholend wirken, kann natürlich von Person zu Person sehr stark schwanken. Wichtig scheint vor allem zu sein, solche Freizeitaktivitäten zu wählen, die es ermöglichen, gedanklich von der Arbeit abzuschalten, aber auch Entspannung zu finden sowie Erfolgs- und Lernerfahrungen zu machen. Vorgesetzten kann dabei eine wichtige Vorbildfunktion zukommen, indem sie kommunizieren, wie sie selbst die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben setzen (Koch/Binnewies, 2015). Darüber hinaus ist es wichtig, dass Vorgesetzte aufmerksam dafür sind, ob und wie ihre Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter arbeitsbezogene Technologien in der eigentlich arbeitsfreien Zeit nutzen und klare Erwartungen an die (Nicht-)Verfügbarkeit formulieren (Schlachter/McDowall/Cropley/Inceoglu, 2018).

Schließlich sollte es nicht nur darum gehen, durch das Schaffen von mentaler Distanz zur Arbeit Erholung zu ermöglichen. Wichtig ist auch, sich mental auf die Arbeit einzustimmen, also nach einer Erholungsperiode wieder eine enge „mentale Verbindung“ zur Arbeit aufzunehmen.

SUMMARY

Research question: This article addresses the question how leisure-time recovery processes are related to engagement at work.

Methodology: Literature review comprising empirical studies using various research designs.

Practical implications: Both recovery and reattachment to work are important practical pathways to work engagement.



PROF. DR. SABINE SONNENTAG

Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie

Universität Mannheim

E-Mail: sonnentag@uni-mannheim.de

www.uni-mannheim.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Binnewies, C./Sonnentag, S./Mojza, E. J. (2010):** Recovery during the weekend and fluctuations in weekly job performance: A four-week longitudinal study examining intra-individual relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 419-441. doi:10.1348/096317909X418049
- Chawla, N./MacGowan, R. L./Gabriel, A. S./Podsakoff, N. P. (2020):** Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105, 19-39. doi:10.1037/apl0000423
- Christian, M. S./Garza, A. S./Slaughter, J. E. (2011):** Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Crawford, E. R./LePine, J. A./Rich, B. L. (2010):** Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848. doi:10.1037/a0019364
- Culbertson, S. S./Mills, M. J./Fullagar, C. J. (2012):** Work engagement and work-family facilitation: Making homes happier through positive affective spillover. *Human Relations*, 65, 1155-1177. doi:10.1177/0018726712440295
- Fritz, C./Yankelevich, M./Zarubin, A./Barger, P. (2010):** Happy, healthy and productive: The role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95, 977-983. doi:10.1037/a0019462
- Garrick, A./Mak, A. S./Cathcart, S./Winwood, P. C./Bakker, A. B./Lushington, K. (2014):** Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 694-714. doi:10.1111/joop.12069
- Kahn, W. A. (1990):** Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. doi:10.2307/256287
- Kinnunen, U./Feldt, T. (2013):** Job characteristics, recovery experiences and occupational well-being: Testing cross-lagged relationships across 1 year. *Stress and Health*, 29, 369-382. doi:10.1002/smi.2483
- Koch, A. R./Binnewies, C. (2015):** Setting a good example: Supervisors as work-life friendly role models within the context of boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 82-92. doi:10.1037/a0037890
- Lanaj, K./Johnson, R. E./Barnes, C. M. (2014):** Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 11-23. doi:10.1016/j.obhdp.2014.01.001
- McGrath, E./Cooper-Thomas, H. D./Garrosa, E./Sanz-Vergel, A. I./Cheung, G. W. (2017):** Rested, friendly, and engaged: The role of daily positive collegial interactions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 1213-1226. doi:10.1002/job.2197
- Niks, I. M. W./Gevers, J. M. P./De Jonge, J./Houtman, I. L. D. (2016):** The relation between off-job recovery and job resources: person-level differences and day-level dynamics. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 226-238. doi:10.1080/1359432x.2015.1042459
- Ouyang, K./Cheng, B. H./Lam, W./Parker, S. K. (2019):** Enjoy your evening, be proactive tomorrow: How off-job experiences shape daily proactivity. *Journal of Applied Psychology*, 104, 1003-1019. doi:10.1037/apl0000391
- Park, Y./Haun, V. C. (2017):** Dual-earner couples' weekend recovery support, state of recovery, and work engagement: Work-linked relationship as a moderator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 455-466. doi:10.1037/ocp0000045
- Schaufeli, W. B./Bakker, A. B. (2004):** Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schlachter, S./McDowall, A./Cropley, M./Inceoglu, I. (2018):** Voluntary work-related technology use during non-work time: A narrative synthesis of empirical research and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 825-846. doi:10.1111/ijmr.12165
- Sonnentag, S. (2003):** Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528. doi:10.1037/0021-9010.88.3.518
- Sonnentag, S. (2018):** The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169-185. doi:10.1016/j.riob.2018.11.002
- Sonnentag, S./Binnewies, C./Mojza, E. J. (2010):** Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 965-976. doi:10.1037/a0020032
- Sonnentag, S./Eck, K./Fritz, C./Kühnel, J. (in press):** Morning reattachment to work and work engagement during the day: A look at day-level mediators. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206319829823
- Sonnentag, S./Kühnel, J. (2016):** Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 379-390. doi:10.1037/ocp0000020
- Sonnentag, S./Mojza, E. J./Demerouti, E./Bakker, A. B. (2012):** Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97, 842-853. doi:10.1037/a0028292
- Steed, L. B./Swider, B. W./Keem, S./Liu, J. T. (2019):** Leaving work at work: A meta-analysis on employee recovery from work. *Journal of Management*, 0149206319864153. doi:10.1177/0149206319864153
- ten Brummelhuis, L. L./Bakker, A. B. (2012):** Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 445-455. doi:10.1037/a0029213

Interkulturelle Management-Audits

Wie sich der Einfluss von Kultur und Geschichte eines Landes in Managerprofilen widerspiegelt – Beispiel Malaysia.

Von **Dr. Olaf Ringelband** (Universität Hamburg)

Das Ziel psychologischer Assessments ist es, zukünftiges Verhalten aus den Ergebnissen einer personenbezogenen Diagnostik vorherzusagen. Grundannahme ist also, dass aus Eigenschaften, Fähigkeiten, Motiven und Erfahrungen einer Führungskraft abgeleitet werden kann, wie sie sich zukünftig in bestimmten Managementsituationen verhalten wird. Zu jeder seriösen Diagnostik von Managern gehört deshalb, im Vorfeld das zukünftige Arbeitsumfeld eines Kandidaten möglichst genau zu beschreiben (Anforderungsanalyse). Allerdings gilt es im Managementkontext nicht nur die spezifische Umwelt einer konkreten Aufgabe oder eines Unternehmens (Mikrokultur) zu beachten, sondern auch das gesellschaftliche Umfeld (Makrokultur): die Werte, Überzeugungen, Erwartungen und Regeln, die unter „Kultur“ gefasst werden können. Kommen alle Beteiligten aus dem gleichen kulturellen Kontext, wird dieser Makrokultur üblicherweise nicht viel Beachtung geschenkt und vorausgesetzt, dass alle ein ähnliches Verständnis dessen haben, was bspw. „Führung“ heißt, was „Vertrieb“ ist oder was mit „Disziplin“ gemeint ist. Bei der Personalauswahl im internationalen Kontext treten allerdings Fragen bzw. Probleme auf, die bei der Auswahl von Managern aus dem eigenen Kulturkreis nicht kritisch sind.

Das Konzept des dynamischen Interaktionismus (vgl. Abb. 1: z. B. Endler/Parker, 1992) beschreibt, wie sich Persönlichkeit, (Führungs-)Verhalten und Umgebung wechselseitig beeinflussen. Dementsprechend sagt z. B. die Persönlichkeit das zukünftige Verhalten voraus, beide Aspekte sind jedoch wiederum in gewissem Maße abhängig von der jeweiligen Situation bzw. der Umwelt, aus der die Person stammt und der Umwelt, in der sie agiert.

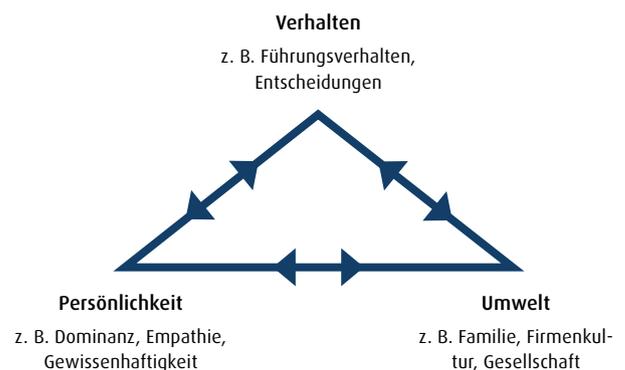
Werden nun psychologische Assessments mit Managern aus anderen Kulturen durchgeführt, kommt die Bedeutung der spezifischen Landeskultur stärker zum Tragen. Dabei werden nicht nur das Führungsverhalten, sondern auch die Persönlichkeit und, damit verbunden, die psychometrischen Testergebnisse stark durch die Kultur eines Landes beeinflusst. Ein solcher Einfluss wird im Folgenden am Beispiel von Management-Assessments in einem großen malaiischen Unternehmen dargestellt und diskutiert.

Hintergrund des Management-Audits

Das Management-Audit mit mehr als 400 Managern an mehreren Standorten in Malaysia war Teil eines größeren Veränderungsprojekts mit dem Ziel, die Sicherheit und Anlagenverfügbarkeit des malaiischen Konzerns zu steigern. Im Rahmen dieses Projekts wurden die Arbeitsprozesse überarbeitet (bzw. häufig zum ersten Mal überhaupt definiert), Anlagen erneuert und den Mitarbeitern mehr Entscheidungsbefugnis gegeben (Empowerment). Im Wissen, dass der Erfolg des Projekts maßgeblich von der Rolle und dem Verhalten der Führungskräfte abhängen würde, nahmen diese am Audit teil und wurden basierend auf den Ergebnissen im Nachgang durch individuelles Coaching dabei unterstützt, ihr Führungsverhalten zu verbessern. Teil des Audits waren psychometrische Tests, simulative und biografische Verfahren:

- ▶ Kognitive Leistungstests (Scales-Test von Cut-e)
- ▶ Persönlichkeitsfragebogen CPI (Megargee, 2009) mit Auswertung nach Big-Five (Soto/John, 2009)
- ▶ Impliziter Motivatetest (Wangemann, 2013)

Abb. 1: Dynamischer Interaktionismus



Quelle: Endler/Parker, 1992

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welchen Einfluss hat die Kultur eines Landes (Beispiel Malaysia) auf Persönlichkeit und Führungsverhalten?

Methodik: Psychometrische Daten von mehr als 400 malaiischen Managern zu kognitiven Fähigkeiten, Persönlichkeit und Motivation werden mit Daten westlicher Manager verglichen.

Praktische Implikationen: Die Kultur einer Gesellschaft spiegelt sich in den Persönlichkeitsprofilen wie in den kognitiven Leistungen wider. Um Testergebnisse und deren Einfluss auf das Führungsverhalten zu verstehen, ist interkulturelles Wissen zu Kultur und Geschichte des jeweiligen Landes nötig.

- Weiterhin: Fallstudie, Rollenspiel, weitere Tests und Fragebogen, ausführliches Interview. (Anm.: Auf diese Bestandteile wird im Folgenden nicht weiter eingegangen.)

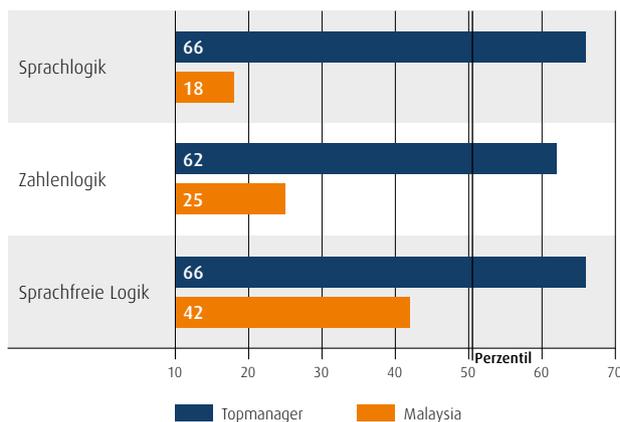
Kognitive Fähigkeiten malaiischer Manager

Kognitive Fähigkeiten erweisen sich gerade bei komplexen Tätigkeiten wie das Bekleiden einer Führungsposition als exzellenter Prädiktor für Arbeitsleistung und Berufserfolg (Salgado et al., 2003). In der Psychologie werden Testergebnisse einzelner Personen oder Personengruppen immer mit den Durchschnittsergebnissen anderer Gruppen – sog. „Normstichproben“ verglichen. Da es für die eingesetzten Tests keine Normstichprobe für die malaiische Bevölkerung oder gar malaiische Manager gab, wurden die Ergebnisse (vgl. Abb. 2) der malaiischen Manager mit zwei verschiedenen Stichproben verglichen: (1) Einer Stichprobe internationaler Senior Manager, die der Testprovider erhoben hat (Normstichprobe) und deren durchschnittliche kognitive Fähigkeiten als 50%-Linie dargestellt sind sowie (2) einer Stichprobe von N = 6.000 internationalen Topmanagern, die von 2004 bis 2015 in dem Unternehmen, in dem der Autor dieser Publikation als Geschäftsführer tätig ist, erhoben wurde.

Auch wenn es einige malaiische Manager mit hervorragenden kognitiven Fähigkeiten gab, sind die Ergebnisse im Schnitt deutlich schlechter als in anderen Ländern (z. B. liegt das durchschnittliche Ergebnis der malaiischen Manager im unteren Viertel im Vergleich mit der Normstichprobe). Augenscheinlich hat die Testsprache einen gewissen Einfluss: Die Tests wurden in Englisch, der offiziellen Unternehmenssprache, durchgeführt. Im sprachfreien Testteil erzielten die malaiischen Manager ein wesentlich besseres Ergebnis als in den sprachgebundenen Testteilen.

Hier ist ein erster Hinweis auf den Einfluss der Landesgeschichte auf die Kompetenzen der Führungselite abzuleiten. Als ehemalige britische Kolonie war das gesamte Erziehungssystem viele Jahre englischsprachig und Malaysia gilt traditionell als englischsprachiges Land. Die Bevölkerung Malaysias besteht zu circa zwei Dritteln aus indigenen Malayen („Bumiputra“ genannt) sowie zu einem Drittel aus Chinesen und Indern, die zur Zeit der Kolonialherrschaft der Briten nach

Abb. 2: Durchschnittliche Ergebnisse der kognitiven Fähigkeiten



Anmerkungen: Durchschnittliche Ergebnisse der kognitiven Fähigkeiten von 442 malaiischen Managern (orange) verglichen mit internationalen Senior-Managern (50%-Linie) und 6.000 Topmanagern (blau). Perzentile: geben an, wie viel Prozent der jeweiligen Gruppe besser abschnitten als die Normstichprobe des Testproviders (Beispiel: Malaiische Manager erreichen im sprachlogischen Test im Schnitt ein Ergebnis, das schlechter ist als das von 82 % der Normstichprobe und besser ist als das von 18 %.)

Quelle: Eigene Darstellung

Malaysia gebracht wurden. Alle malaiischen Ureinwohner (Bumiputras) sind qua Geburt Moslems und der Religionswechsel ist verboten. Zugleich ist Malaysia ein tolerantes, multireligiöses Land, in dem die verschiedenen Religionen (auch christliche) friedlich koexistieren und es keinen spürbaren Druck aufgrund religiöser Normen gibt – auch wenn ethnische Herkunft und Religion noch heute eine starke Rolle in der Politik Malaysias spielen.

Nachdem in den späten 1960er-Jahren die ursprüngliche Bevölkerung Malaysias ihren Unmut gegen den wohlhabenderen

chinesischen Teil der Bevölkerung richtete und es zu Unruhen kam, wurde ein Programm zur Stärkung der Identität und der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des malaiischen Teils der Bevölkerung initiiert. Teil dieser New Economic Policy zur Stärkung der indigenen malaiischen Identität war die Einführung von Bahasa Malaysia, der indigenen Sprache der malaiisch-thailändischen Halbinsel, als Unterrichtssprache an Grund- und weiterführenden Schulen. Die Auswirkungen dieser Veränderung in der Schulausbildung sind noch heute spürbar, viele Schüler und Studenten sprechen nur mäßig gutes Englisch. Die Online-Zeitung Malay Mail Online berichtete etwa 2015, dass die (Wieder-)Einführung eines obligatorischen Englishtests für Schulabgänger verschoben werden musste, weil das Englisch der Englischlehrer (und folglich auch das ihrer Schüler) nicht gut genug sei. Auch wenn, wie erwähnt, die tägliche Umgangssprache der Manager, die hier untersucht wurden, Englisch ist, mögen mangelnde englische

Sprachkenntnisse einen Teil der schlechten Leistung in den kognitiven Leistungstests erklären.

Eine weitere historisch bedingte Erklärung für die vergleichsweise geringen kognitiven Fähigkeiten der malaiischen Manager liegt ebenfalls in der New Economic Policy begründet. Durch die Einführung von ethnisch basierten Quoten wurde verfügt, dass nicht mehr als 10 % der Studenten Non-Bumiputras, also nicht zur Volksgruppe malaiischer Ureinwohner zählend, sein durften. In der öffentlichen Verwaltung und in Staatsunternehmen gelten ähnliche Quoten. In der Folge verließen viele begabte indische und chinesische Studenten das Land, um im Ausland zu studieren, und viele dieser Studenten sind nicht nach Malaysia zurückgekehrt.

Die Ergebnisse der kognitiven Leistungstests mögen also auch teilweise darauf zurückzuführen sein, dass viele intelligente Studenten (hauptsächlich indischen und chinesischen Hintergrunds) in den letzten Jahren das Land verlassen haben und wir es mit einer eingeschränkten Stichprobe zu tun haben, da einige der Spitzenleister fehlen.

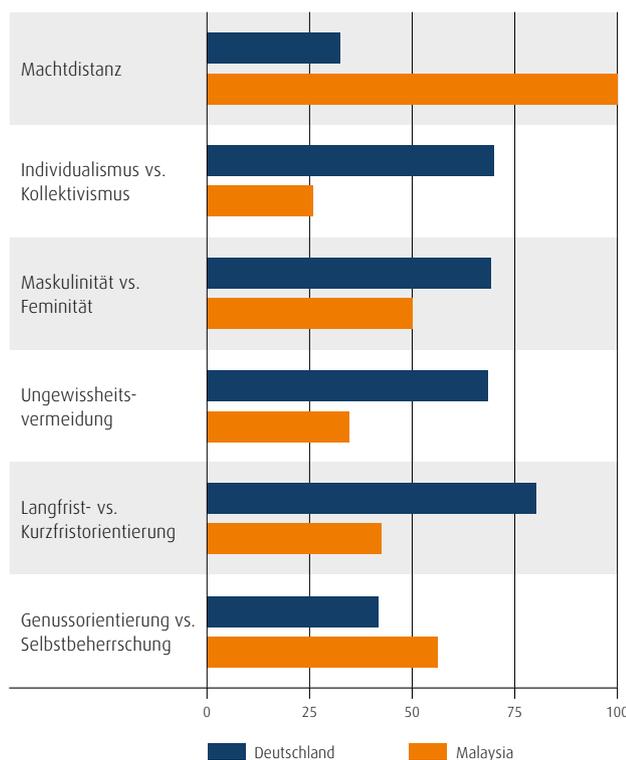
Ein weiterer Erklärungsansatz für die schlechten Ergebnisse der malaiischen Manager in den kognitiven Leistungstests mag die Beförderungspolitik des Unternehmens sein, die symptomatisch für die malaiische Kultur ist, in der Seniorität und Herkunft wichtiger sind als Leistung: Mitarbeiter werden bislang in der Regel nicht aufgrund ihres Führungspotenzials oder ihrer bisherigen Führungsleistung befördert. Im günstigsten Fall basiert die Beförderung als Führungskraft auf fachlicher Kompetenz und der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, im schlechtesten Fall auf Kriterien, die ohne Zusammenhang mit Führungsfähigkeiten stehen (z. B. Religion, Ethnizität).

Malaiische Kultur und Persönlichkeit

Die malaiische Kultur ist stark islamisch geprägt und gerade in jüngerer Zeit ist eine deutliche Tendenz spürbar, islamische Werte und Gesetze stärker durchzusetzen. So werden zunehmend auch in entlegenen Dörfern Moscheen gebaut und ein Stufenplan sieht die Übertragung von mehr Entscheidungsgewalt an die Sharia-Gerichte vor, welche bislang vornehmlich Schiedsstellen bei Familien- und Nachbarschaftsstreitigkeiten waren. Anhand Hofstede's Kulturdimensionen lassen sich die wesentlichen Unterschiede der malaiischen im Vergleich zur deutschen Kultur aufzeigen (vgl. Abb. 3).

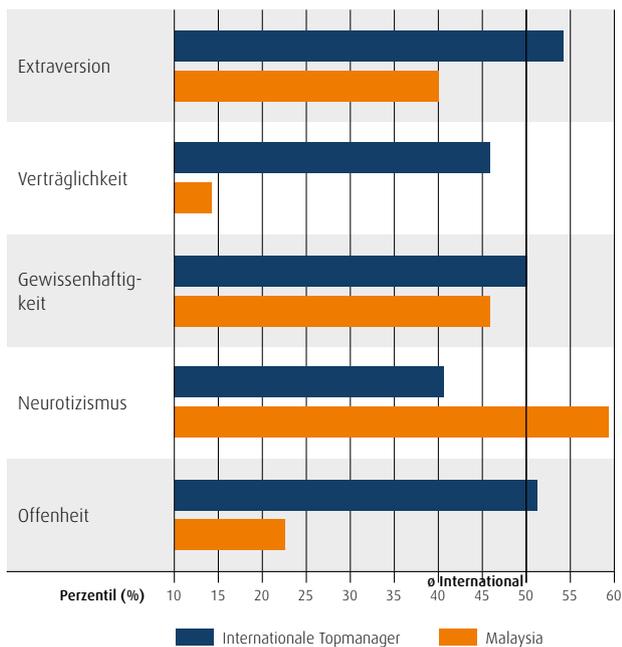
In vier Dimensionen erscheinen die Unterschiede zwischen der malaiischen und der deutschen Kultur besonders stark. Malaien haben tendenziell großen Respekt vor Hierarchie (Machtdistanz) und sind bemüht, sich an allgemeine Regeln und Normen zu halten. Konflikte werden – wenn überhaupt – indirekt angesprochen. Innerhalb eines Unternehmens bemühen sich die Mitarbeiter um eine gute Zusammenarbeit und darum, ihrem Vorgesetzten keine Probleme zu machen. Lautstarkes, aggressives oder dominantes Verhalten wird als

Abb. 3: Hofstede's Kulturdimensionen, Vergleich Malaysia und Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung, Hofstede, 2019

Abb. 4: Big-5-Persönlichkeitsdimensionen und -facetten

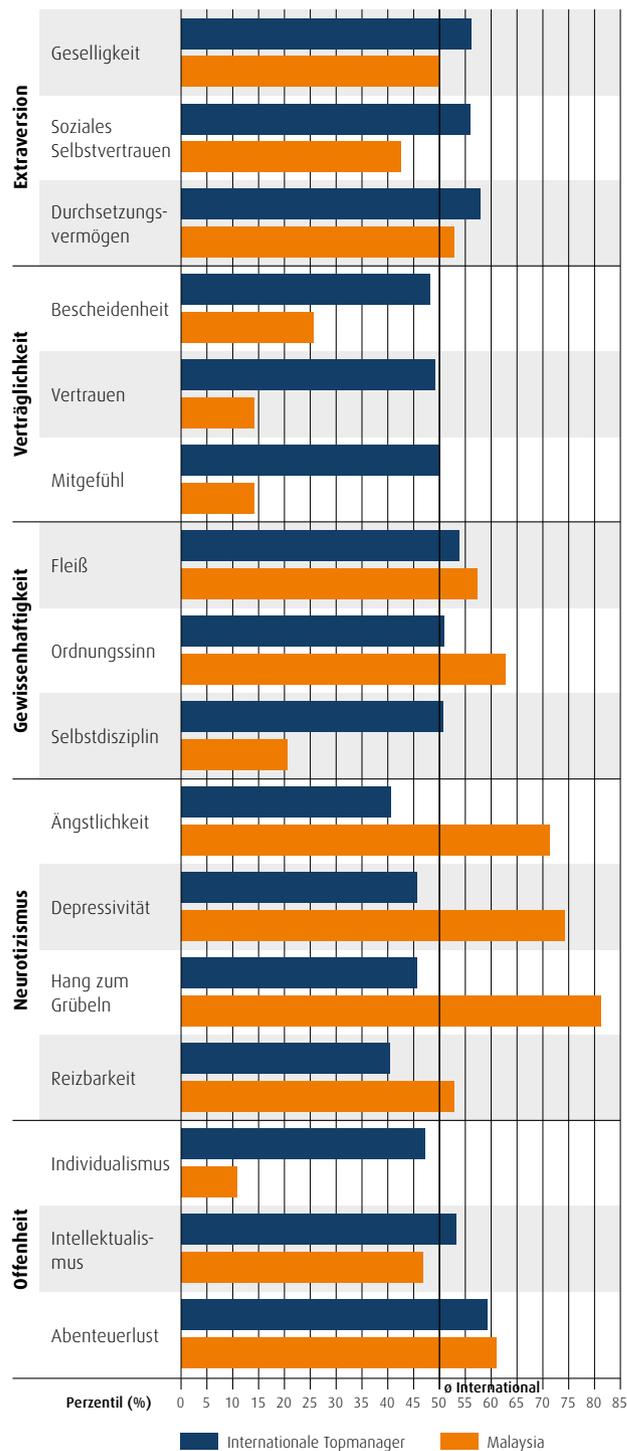


Anmerkungen: Durchschnittliche Persönlichkeitsprofile von malaiischen und westlichen Topmanagern (Big-5 und Big-5-Facetten) im Vergleich zur Durchschnittsbevölkerung (50%-Linie) nach Soto/John (2009)

Quelle: Eigene Darstellung

äußerst unhöflich angesehen. Dabei müssen Führungskräfte auch zumeist nicht besonders durchsetzungsstark auftreten, da ihre Anordnungen ohnehin nur selten hinterfragt werden. Ferner gibt es eine starke kollektivistische Tendenz. Der Einzelne ist von Geburt an fest in Gruppen ((Groß-)Familie, Dorfgemeinschaft, Religionsgemeinschaft etc.) integriert und Loyalität dieser Gruppe gegenüber steht über den meisten anderen gesellschaftlichen Regeln und Vorschriften. Weiterhin ist die malaiische Kultur weniger auf langfristige Ziele ausgerichtet, sondern stellt den kurzfristigen Erfolg in den Vordergrund. Erfolge werden weniger als Ergebnis harter Arbeit, Planung und Disziplin gesehen und zum großen Teil auf Glück und andere externe Faktoren zurückgeführt. Auch werden vergangenheitsbezogene Traditionen sehr stark geschätzt. Interessanterweise können Hofstedes Kulturdimensionen zufolge Malaien besser mit Ungewissheit umgehen als Deutsche. Während Deutsche versuchen, Ungewissheit durch Planung und Organisation zu reduzieren, akzeptieren Malaien die Ungewissheiten eher als gottgegeben und als etwas, das man nicht

Abb. 5: Big-5-Persönlichkeitsdimensionen und -facetten



Anmerkungen: Durchschnittliche Persönlichkeitsprofile von malaiischen und westlichen Topmanagern (Big-5 und Big-5-Facetten) im Vergleich zur Durchschnittsbevölkerung (50%-Linie) nach Soto/John (2009)

Quelle: Eigene Darstellung

ändern kann, weshalb sie vermutlich etwas zukunftsängstlicher sind als Deutsche. Im Allgemeinen sind die Menschen sehr bescheiden, stellen sich nicht gerne in den Mittelpunkt und gehen miteinander (und mit Fremden) respektvoll um. Der Glaube der meisten islamischen Malaien ist sehr ernsthaft und spirituell.

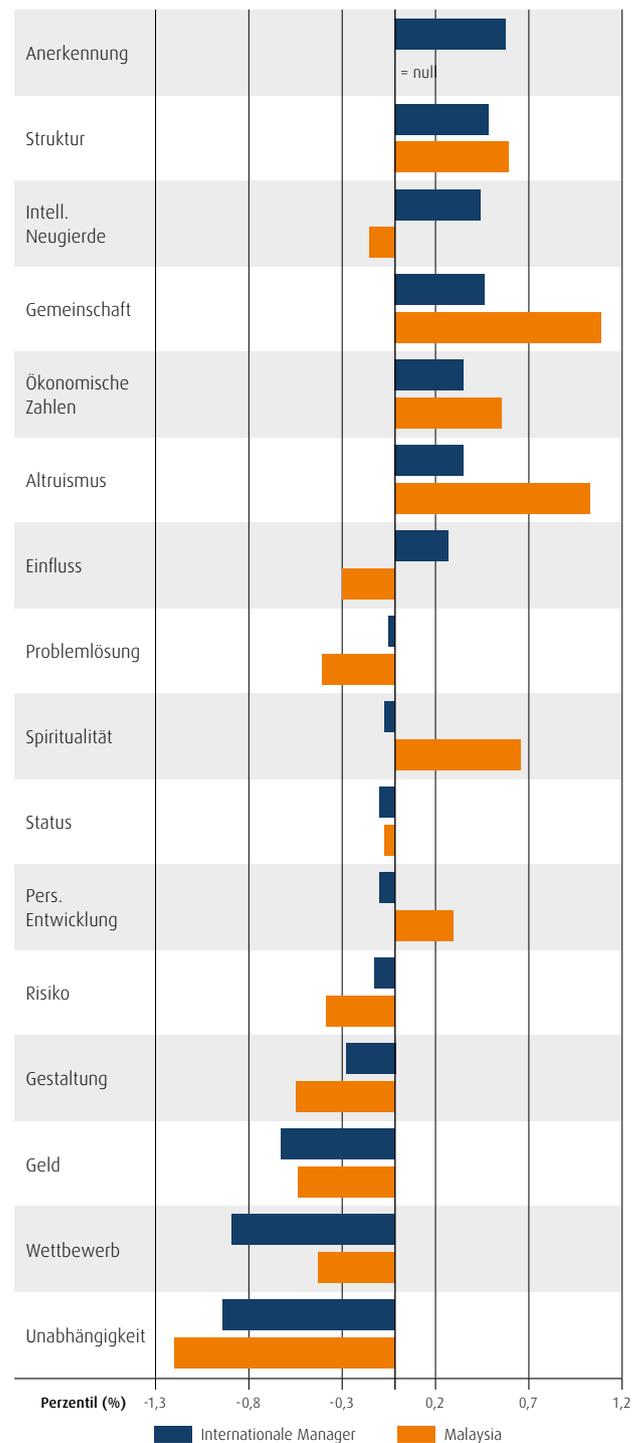
Nicht überraschend spiegeln die Ergebnisse des Persönlichkeitstests (vgl. Abb. 4 und 5) viele Aspekte der malaiischen Kultur wider.

Im Schnitt sind malaiische Manager – verglichen mit Managern aus anderen Ländern – weniger selbstbewusst und in sozialen Situationen eher zurückhaltend (Extraversion). Malaien sind den Ergebnissen zufolge fleißige Menschen mit einem ausgeprägten Ordnungssinn. Allerdings führt ihre auffällig geringe Selbstdisziplin zu vergleichsweise geringen Werten in Gewissenhaftigkeit. Auch weisen sie ein höheres Ausmaß an Neurotizismus (v. a. Ängstlichkeit, negative Emotionen und Hang zum Grübeln) auf. Der bemerkenswert geringe Individualismuswert führt zu einer im internationalen Vergleich wesentlich geringeren Offenheit. Während die meisten dieser Befunde durchaus im Einklang mit der malaiischen Kultur sind, erstaunen die niedrigen Werte in Verträglichkeit (sowie, in weiteren Unterskalen, die hier im Detail nicht berichtet werden, niedrige Werte in Empathie, Toleranz und psychologischem Verständnis), da die Malaien zumeist sehr freundlich wirken und einen starken Gruppenbezug haben. Der Autor hat diesen Befund mit malaiischen Kollegen diskutiert, die ihn aus ihrer Kenntnis der malaiischen Kultur bestätigen können: Malaien sind weniger empathisch und haben weniger Verständnis für andere – nicht trotz der stark kollektivistischen Kultur, sondern wegen dieser Kultur. Das Leben in einer Kultur, in der die meisten Menschen dieselben (zumeist islamischen) Werte und Überzeugungen teilen, führt bei vielen zur impliziten Annahme, dass jeder ähnlich denke und fühle. In Folge werden individuelle Motive und Gefühle weniger wahrgenommen und beachtet.

Motivation

In Ergänzung zum Persönlichkeitstest wurde ein Fragebogen für implizite Motive eingesetzt (Wangemann, 2013). Der Fragebogen ist ideografischer Natur, das heißt, es gibt keine „gute“ oder „schlechte“ Motivation. Vielmehr zeigt der Fragebogen ein individuelles Motivationsmuster auf und weist damit auf die individuell stärksten motivationalen Verhaltenstreiber hin. Es zeigt sich (vgl. Abb. 6: Z-Werte geben an, wie viele Standardabweichungen das jeweilige Motiv im Schnitt vom Durchschnitt aller Motive abweicht), dass malaiische und westliche Manager in vielerlei Hinsicht ähnliche Werte und Motive haben: Beide Gruppen wollen jeweils ihre (ökonomischen) Zielvorgaben erreichen, indem sie strukturiert und gemeinschaftlich daran arbeiten. Interessanterweise, jedoch in Einklang mit der kollektivistischen Landeskultur, ist Anerkennung hingegen kein

Abb. 6: Vergleich der durchschnittlichen Motive malaiischer und internationaler Manager



Anmerkung: Die durchschnittliche Motivstärke der malaiischen und westlichen Manager ist als Z-Wert dargestellt.

Quelle: Eigene Darstellung

Motivator für malaiische Manager. Sie mögen es nicht, wenn sie aus der Gruppe herausragen, z. B. dadurch, dass sie vom Chef gelobt werden. Entsprechend niedrige Werte finden sich für Unabhängigkeit, Einfluss, Wettbewerb und Geld. Auch ihre intellektuelle Neugierde, Risikofreude und Macht- und Einflussmotivation (das heißt die Führungsmotivation) sind geringer ausgeprägt. Viel eher wird ihr Handeln von Altruismus und Spiritualität geleitet.

Fairness und Normen bei Assessments im internationalen Kontext

Als Erklärung für die teils drastisch schlechteren Werte der Malaien im Vergleich zur westlichen Referenzstichprobe sind zwei Möglichkeiten denkbar: 1. Die Unterschiede sind auf den Test(-einsatz) rückführbar und 2. die Ergebnisse bilden tatsächliche Unterschiede in den diagnostizierten Merkmalen ab.

Zunächst muss daran erinnert werden, dass es per se keinen fairen Test geben kann. Allenfalls können die Durchführung, Auswertung und Interpretation bzw. daran geknüpfte Entscheidungen von Einzelnen (z. B. Bewerbern) oder Gruppen (z. B. weiblichen Bewerbern, auswählende Organisation) als fair empfunden werden und mögen anderen zugleich unfair erscheinen. So wurden die eingesetzten Verfahren für den westlichen Kulturraum konstruiert, was sich auch in ihrer Sprache und einem entsprechend kulturell geprägten Verständnis der geprüften Merkmale niederschlägt. Zudem basieren die Ergebnisse auf westlichen Normstichproben. Doch eine künftige Normierung an malaiischen Daten zeigt das grundsätzliche Problem von Normen auf: Das Kriterium der Sicherheit – übergeordnetes Projektziel des Auftraggebers – wird damit ggf. selbst von den besten Kandidaten nach malaiischer Norm nicht erreicht, zumal es ebenfalls an westlichen Standards und Konkurrenzunternehmen orientiert ist. Auch spricht das Selbstverständnis des malaiischen Staates für den Einsatz westlicher Normen: Malaysia hat sich das Ziel gesetzt, ein modernes, demokratisches und wohlhabendes Land zu werden, das sich in jeder Hinsicht (Erziehung, Infrastruktur, Führung, Wirtschaft, Politik) mit westlichen Ländern vergleichen kann. Eine eigene Norm wäre also zwar lokal „fair“, würde aber wiederum nicht die internationale Vergleichbarkeit der Ergebnisse und Anlehnung an westliche (Sicherheits-) Standards ermöglichen. Eine Lösung könnte jedoch darin liegen, die westlichen Normen zu belassen, dabei aber die Cut-offs tiefer zu legen; das heißt, man senkt die Schwelle, ab der die Testergebnisse eine Person als „geeignet“ für Führungsaufgaben ausweist. So werden dann mehr Manager auf Basis der Testergebnisse positive Bewertungen erhalten – man wählt aber auch eine größere Zahl an faktisch ungeeigneten Managern aus („false positives“), die in Führungspositionen befördert werden, obwohl sie eigentlich nicht über die nötigen Potenziale dafür verfügen.

Kultur als Chance

Am Beispiel des Management-Audits in Malaysia zeigt sich der starke Einfluss von Kultur und Historie eines Landes auf Intelligenz-, Motivations- und Persönlichkeitsprofile von Managern. Mit der Brille westlicher Berater stellt sich dabei die Frage, inwiefern eine Hochleistungsorganisation in einem Umfeld aufgebaut werden kann, in dem es den meisten Führungskräften an den dafür notwendigen Voraussetzungen fehlt: den kognitiven Fähigkeiten, der Führungsmotivation, dem Durchsetzungsvermögen, der Entscheidungsbereitschaft, der Ungewissheitstoleranz und allgemeinen sozialen Fähigkeiten. Auch wenn durch geeignete Trainings- und Coaching-Maßnahmen die Führungsfähigkeiten verbessert werden können, so scheinen doch die Grenzen der Entwicklungsfähigkeiten im kognitiven und Persönlichkeitsbereich durch gesellschaftliche Entwicklungen und die Kultur vorgegeben.

Neben einem soliden Diagnostikverständnis, das die verfahrensbezogenen Gründe (kulturelle Färbung des Tests, keine lokale Referenznorm) für die landesbezogen unterschiedlichen Profile berücksichtigt, müssen Berater in fremden Kulturkreisen vor allem um den Einfluss von Situation, Kultur und Geschichte auf das Verhalten, die Situationswahrnehmung und letztlich die Persönlichkeit(-stestergebnisse) wissen. Beratung und Auswahl in fremden Kulturkreisen findet daher bestenfalls in interkulturellen Beraterteams statt, die davon profitieren, einen offenen (die Kulturfremden) und kritischen (die Einheimischen) Umgang miteinander und mit der Landeskultur zu pflegen. Gerade auch bei Assessment Centern mit internationalen Kandidaten sind solche Beraterteams zu empfehlen, so etwa, wenn Personen unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds in gemeinsamen Diskussionen oder Rollenspielen beobachtet werden.

Gelingt dies, ist die unterschiedliche Kultur nicht nur ein Hemmnis, sondern auch eine Chance. Im Beispiel des geschilderten Management-Audits hatte es sich in den anschließenden Coaching-Sitzungen bspw. als hilfreich erwiesen, auf religiöse Vorbilder zur Veranschaulichung des gewünschten Führungsverhaltens zurückzugreifen. Um Manager zu ermutigen, mehr Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen (statt sich auf eine kollektivistische Kultur zu berufen), machten sich die westlichen Berater, unterstützt durch lokale Kollegen, mit dem Leben des Propheten Mohammed und dem Koran vertraut und konnten so die Coachees an positive Beispiele für Führung und Verantwortungsübernahme aus dem Leben des Propheten erinnern. Mohammed musste lange Zeit gegen erhebliche Widerstände für seine Überzeugungen kämpfen und wurde von seinen Anhängern nicht nur aufgrund seiner Berufung zum Propheten als Führer akzeptiert, sondern auch aufgrund seiner Führungsfähigkeiten, seiner Integrität und Entschlossenheit. Die Erinnerung an diese kulturell bedeutenden Beispiele ließ viele der malaiischen Manager erkennen,

dass sie ihrer Führungsverantwortung stärker gerecht werden müssen – auch wenn sie das Gefühl hatten, dass diese zunächst nicht ihrer Persönlichkeit oder gar Kultur entspräche.

Je stärker vernetzt und zunehmend diverser internationale Zusammenarbeit wird, umso wichtiger ist es, den kulturellen Hintergrund von Menschen zu verstehen und bei Auswahl-, Platzierungs- und Förderentscheidungen zu berücksichtigen. Erst wenn wir verstehen, worin kulturelle und historisch bedingte Unterschiede liegen und wie sie einen Einfluss auf das Verhalten und sogar psychologische Merkmale wie Intelligenz und Persönlichkeit haben, können die Ergebnisse aus psychometrischen Verfahren auch hinreichend interpretiert und in Entscheidungen umgesetzt werden. Hierbei gilt es, einseitiges „Sendungsbewusstsein“ unbedingt zu vermeiden. Denn vieles, was uns in unserem Kulturkreis ganz normal erscheint, ist aus der Perspektive anderer Kulturen ungewöhnlich, verstörend und mitunter sogar dysfunktional (z. B. unsere deutsche Direktheit und Humorlosigkeit). Vielmehr ist die Beraterpraxis selbst auf interkulturelle Zusammenarbeit angewiesen, um bei international aufgestellten Auftraggebern eine solide und kultursensitive Eignungsdiagnostik bieten zu können. Es gilt, die jeweilige Unternehmenskultur in die lokale zu übersetzen und – vielleicht noch wichtiger – direkt in die Kultur des Heimatlandes einzubinden.



DR. OLAF RINGELBAND

Lehrbeauftragter am Institut für Psychologie
Universität Hamburg

Geschäftsführer MD Gesellschaft für Management-Diagnostik mbH

E-Mail: ringelband@management-diagnostik.de

www.psy.uni-hamburg.de

LITERATURVERZEICHNIS

Endler, N. S./Parker, J. D. A. (1992): Interactionism revisited: The continuing crisis in the personality area. *European Journal of Personality*, 6, 177–198.

Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.

Hofstede, G. (2019): <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> aufgerufen am 31.10.2019

Megargee, Edwin I. (2009): The California Personality Inventory. In: James N. Butcher: *Oxford Handbook of Personality Assessment*. Oxford University Press.

Salgado, J. F./Anderson, N./Moscoso, S./Bertua, C./de Fruyt, F./Rolland, J. P. (2003): A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068–1081.

Soto, C. J./John, O. P (2009): Using the California Psychological Inventory to assess the Big Five personality domains: A hierarchical approach. *Journal of Research in Personality*, 43 (2009) 25–38.

Wangemann, N. (2013): Fragebogen impliziter Motive (FIMo) – Itemanalyse und erste Validierungsansätze. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Hamburg.

SUMMARY

Research question: What influence does a country's culture (using Malaysia as an example) have on personality and leadership behavior?

Methodology: Psychometric data of more than 400 Malaysian managers on cognitive abilities, personality and motivation are compared with data of Western managers.

Practical implications: The culture of a society is reflected in personality profiles and cognitive performance. In order to understand test results and their influence on leadership behavior, intercultural knowledge of the culture and history of the respective country is necessary.

Zusammenarbeit im Unternehmen fördern? Auf Forced-Distribution-Systeme verzichten!

Von **Dr. Thomas Glöckler** und **Prof. Dr. Kerstin Pull** (Universität Tübingen)

Kaum einem anderen Aspekt des Performance Managements wurde in den letzten Jahren mehr öffentliche Aufmerksamkeit zuteil als sogenannten Forced-Distribution-Systemen. Forced-Distribution-Systeme sind eine spezielle Form der relativen Leistungsbeurteilung, bei der ein Vorgesetzter bei der Beurteilung seiner Mitarbeiter an eine vorgegebene Verteilung in einzelne Leistungskategorien gebunden ist. Abbildung 1 illustriert ein fiktives Beispiel eines Forced-Distribution-Systems, bei der der Vorgesetzte seine Mitarbeiter in fünf vorgegebene Leistungskategorien eingruppiert und dabei jeder Kategorie einen vorab festgelegten Anteil an Mitarbeitern zuordnen muss.

Das wohl bekannteste Beispiel eines Forced-Distribution-Systems in der Praxis ist die von Jack Welch in seiner Zeit als CEO von General Electric eingeführte sogenannte „20-70-10-Regel“, bei der die am besten bewerteten 20 % der Mitarbeiter eines Jahres in den Genuss besonders attraktiver Prämien kamen und die am schlechtesten bewerteten 10 % entlassen wurden (vgl. Welch/Welch, 2014). Weitere bekannte Beispiele aus der Praxis waren die Eingruppierung der Mitarbeiter bei Ford und Goodyear in drei Kategorien, wobei jeweils 10 % der Mitarbei-

ter in die beste und die schlechteste Kategorie eingruppiert werden mussten (vgl. Stewart et al., 2010; Moon et al., 2016).

Forced-Distribution-Systeme erfreuen sich in der Praxis großer Beliebtheit: So beziffern etwa Ovide/Feintzeit (2013) die Verbreitung von Forced-Distribution-Systemen unter den Fortune-500-Unternehmen auf 30 %. Dabei werden Forced-Distribution-Systeme sowohl in der Literatur als auch in der Praxis durchaus kontrovers diskutiert (Bashir et al., 2011): Befürworter von Forced-Distribution-Systemen argumentieren mit der durch Forced-Distribution-Systemen induzierten positiven Leistungskultur, welche insbesondere die Leistungsträger unter den Mitarbeitern motiviere (Blume et al., 2009) und zugleich klarmache, dass unterdurchschnittliche Leistungen nicht toleriert werden (vgl. Giumetti et al., 2015). Leistungsbewertungen ohne erzwungene Verteilung führten hingegen aufgrund unterschiedlicher Verzerrungen (z.B.: Leniency Bias, Centrality Bias) häufig zu einer nicht hinreichenden Differenzierung (Grund/Przemeck, 2012) sodass, so das Argument, schlechte Leistungen nicht hinreichend sanktioniert und gute Leistungen nicht ausreichend prämiert würden (vgl. Blume et al., 2009; Giumetti et al., 2015).

Die Kritiker von Forced-Distribution-Systemen argumentieren hingegen, dass die erzwungene Verknappung guter Bewertungen Arbeitskollegen zu Konkurrenten um die besten Leistungsbeurteilungen mache. Dies schaffe ein „halsabschneiderisches“ Umfeld (Alsever, 2007), induziere eine „Dog-Eat-Dog“-Mentalität (McBriarty, 1988), reduziere die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter untereinander und begünstige unethisches Verhalten wie Sabotage und Mobbing (vgl. Harbring/Irlenbusch, 2008). Insofern verwundert es nicht, dass zahlreiche Unternehmen, die mit Forced-Distribution-Systemen experimentiert haben, diese zwischenzeitlich wieder eingestellt haben, darunter so bekannte Unternehmen wie Microsoft, Goodyear, Motorola, Cisco Systems und Intel (vgl. O'Rourke/Collins, 2008; Alsever, 2007; Bashir et al., 2011).

Interessanterweise liegen jedoch bislang keine Feldstudien vor, in welcher die befürchteten adversen Effekte von Forced-Distribution-Systemen untersucht worden wären. Zwar gibt es mehrere einschlägige Laborexperimente, die darauf hindeuten, dass Forced-Distribution-Systeme tatsächlich die Gefahr von

Abb. 1: Beispiel für ein Forced-Distribution-System

Höchstleistung	10%
überdurchschnittliche Leistung	20%
durchschnittliche Leistung	40%
unterdurchschnittliche Leistung	20%
Schlechtleistung	10%

Quelle: Eigene Darstellung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wir untersuchen, welchen Einfluss sogenannte Forced-Distribution-Systeme auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter haben.

Methodik: Feldstudie

Praktische Implikationen: Unternehmen sollten beim Einsatz von Forced-Distribution-Systemen berücksichtigen, dass diese sich nachteilig auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken können.

Sabotage unter den zu Beurteilenden erhöhen (z. B. Berger et al., 2013), in der betrieblichen Praxis wurden diese adversen Effekte bislang allerdings noch nicht untersucht. An diesem Forschungsdefizit knüpft unsere Befragungsstudie zu den potenziell adversen Effekten von Forced-Distribution-Systemen auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter an.

Die Befragungsstudie

Unsere Befragung richtete sich an Mitarbeiter eines international tätigen Technologiekonzerns am Standort Deutschland, von dem aus der Presse bekannt war, dass er zum Zeitpunkt der Befragung (Herbst 2014) Forced-Distribution-Systeme einsetzte. Wir haben die Internet-Plattform Xing genutzt, um Beschäftigte des betreffenden Unternehmens zu identifizieren, und diese sodann eingeladen, an unserer Befragung teilzunehmen. Zum Zeitpunkt der Befragung waren 918 Beschäftigte des betreffenden Unternehmens bei Xing aktiv, was etwa 10 % der Beschäftigten des Unternehmens entsprach. Von den angeschriebenen 918 Xing-Nutzern nahmen 135 an der Befragung teil, das heißt, die Teilnahmequote lag bei knapp 15 % und damit im Bereich vergleichbarer Studien (vgl. Van Mol, 2017).

Unter den Befragten waren 59 Frauen und 75 Männer. Ein Teilnehmer machte keine Angabe zum Geschlecht. Alter und Betriebszugehörigkeit der Befragten wurden mit kategorialen Variablen abgefragt: Die meisten Teilnehmer kreuzten für ihr Alter die Spanne „35-39 Jahre“ und für ihre Betriebszugehörigkeit die Spanne „3-5 Jahre“ an. 40 % nannten als höchsten beruflichen Abschluss ein abgeschlossenes Hochschulstudium, 38,5 % eine abgeschlossene Berufsausbildung.

Um zu ermitteln, ob die Befragten einem Forced-Distribution-System unterliegen oder nicht, haben wir sie gefragt, ob ihre Leistung nach einem Forced-Distribution-System beurteilt wird. Da wir nicht davon ausgehen konnten, dass der Begriff „Forced-Distribution-System“ allen Befragten geläufig ist (etwa, weil der betrachtete Konzern diesen Begriff bewusst vermeidet und intern stattdessen eine alternative Bezeichnung nutzt), wurden Forced-Distribution-Systeme im Kontext der Frage wie folgt beschrieben:

Forced-Distribution-Systeme „zwingen“ Vorgesetzte bei der Leistungsbeurteilung, eine vorgegebene Häufigkeitsverteilung

bei der Beurteilung einzuhalten. Dem Vorgesetzten ist es damit nicht möglich, allen Mitarbeitern eine gute Beurteilung zu geben. Beispiel: Ein Vorgesetzter muss zehn Mitarbeiter beurteilen und hat die Vorgabe, drei Mitarbeitern eine gute, vier Mitarbeitern eine mittelmäßige und drei Mitarbeitern eine schlechte Beurteilung zu geben.

39 der befragten Mitarbeiter (29 %) gaben an, dass ihre Leistungsbewertung einem Forced-Distribution-System unterliegt. Das heißt, im betrachteten Konzern kommen zwar – wie aus der Presse bekannt – Forced-Distribution-Systeme zum Einsatz, allerdings unterliegt offenbar (und wie erwartet) nicht jeder Beschäftigte des Unternehmens einem Forced-Distribution-System, sodass wir die Antworten von Befragten, die einem Forced-Distribution-System unterliegen, mit den Antworten von Befragten, die keinem Forced-Distribution-System unterliegen, miteinander vergleichen können. Um zu vermeiden, dass die Frage nach dem Vorliegen eines Forced-Distribution-Systems das weitere Antwortverhalten der Befragten beeinflusst, haben wir die Frage, ob der Befragte einem Forced-Distribution-System unterliegt, erst am Ende der Befragung gestellt.

Bevor wir die Teilnehmer nach dem Vorliegen eines Forced-Distribution-Systems fragten, haben wir sie mit den folgenden Fragen konfrontiert:

1. Wie beurteilen Sie das Arbeitsklima in Ihrem Unternehmen?
2. Wie beurteilen Sie insgesamt die Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen?
3. Wie beurteilen Sie die Hilfsbereitschaft Ihrer Kollegen?
4. Wie beurteilen Sie den Informationsaustausch zwischen Ihren Kollegen?
5. Wie gut werden neue Kollegen ins Team integriert?
6. Wie beurteilen Sie das Verhältnis zu Ihrem direkten Vorgesetzten?

Erhoben wurden die Antworten jeweils mithilfe von 7er-Likert-Skalen, wobei der Wert „1“ für „sehr schlecht“ und der Wert „7“ für „sehr gut“ stand. Die Fragen knüpfen an den in der Literatur diskutierten möglichen negativen Effekten von Forced-Distribution-Systemen an: dass nämlich beim Einsatz von Forced-Distribution-Systemen das Arbeitsklima, die Zusammenarbeit, die Hilfsbereitschaft und der Informationsaustausch leiden,

dass neue Kollegen, welche beim Einsatz von Forced-Distribution-Systemen möglicherweise als Konkurrenten um gute Bewertungen angesehen werden, schlechter integriert werden und dass das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten, die bei Forced-Distribution-Systemen weniger „freigiebig“ gute Bewertungen vergeben können, schlechter ist als in einer Situation ohne Forced-Distribution-System.

Um zugleich zu untersuchen, welche positiven Effekte mit Forced-Distribution-Systemen verbunden sein könnten, haben wir die Teilnehmer der Befragung zusätzlich nach ihrer Motivation bzw. – genauer – nach der Motivation ihrer Kollegen gefragt, gute Leistungen zu erbringen, und wir haben sie nach ihrer Motivation gefragt, besser sein zu wollen als ihre Kollegen. Die Motivation, besser sein zu wollen als die Kollegen, erfasst einerseits den von den Befürwortern der Forced-Distribution-Systeme intendierten Wettbewerbsgedanken und bildet andererseits den Nährboden für potenzielle adverse Effekte. Die beiden Fragen lauteten:

7. Wie motiviert sind Ihre Kollegen, gute Leistungen zu erbringen?

8. Wie wichtig ist es Ihnen, besser zu sein als Ihre Kollegen? Die Antworten wurden erneut mittels einer 7er-Likert-Skala erhoben, wobei der Wert „1“ für „sehr wenig motiviert“ bzw. „sehr unwichtig“ und der Wert „7“ für „sehr motiviert“ bzw. „sehr wichtig“ stand.

Ergebnisse

Abbildung 2 stellt zunächst die Antworten der Befragten auf die Fragen nach der absoluten und relativen Leistungsmotivation dar – jeweils getrennt für Befragte, deren Leistungsbewertung einem Forced-Distribution-System unterliegt, und für Befragte, bei denen dies nicht der Fall ist. Was die Frage nach der absoluten Leistungsmotivation (Frage 7) anbelangt, so zeigt sich interessanterweise, dass die Befragten, die einem Forced-Distribution-System unterliegen, ihre Kollegen im Durchschnitt nicht als motivierter wahrnehmen als Befragte, die keinem Forced-Distribution-System unterliegen. Im Gegenteil, die (absolute) Leistungsmotivation wird von den Befragten in einem Umfeld ohne Forced-Distribution-System sogar als signifikant höher eingeschätzt als von den Befragten in einem Umfeld mit Forced-Distribution-System. Während der Unterschied in der absoluten Leistungsmotivation in ergänzend durchgeführten multivariaten Analysen nicht länger signifikant ist (zu den Kontrollvariablen siehe weiter unten), ist der beobachtete Unterschied in der relativen Leistungsmotivation (Frage 8) auch in multivariaten Analysen signifikant: Mitarbeitern, die einem Forced-Distribution-System unterliegen, ist es wichtiger, besser zu sein als ihre Kollegen, als Mitarbeitern, die keinem Forced-Distribution-System unterliegen. Ob dieser – mutmaßlich über das Forced-Distribution-System induzierte – Wettbewerbsgedanke als positiv zu bewerten ist oder nicht,

ist eine offene Frage. Die Antworten auf die Fragen 1-6 (vgl. Abb. 3) deuten jedoch darauf hin, dass eher Letzteres der Fall sein könnte.

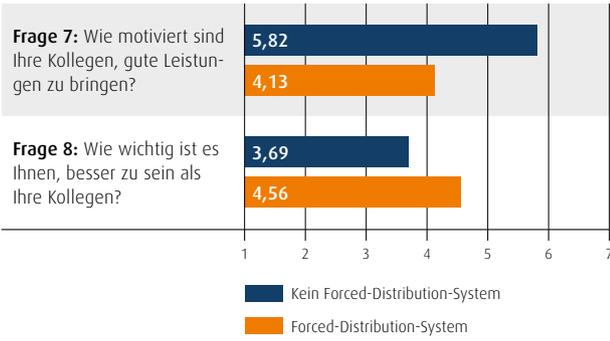
Abbildung 3 zeigt das Antwortverhalten der Befragten auf die Fragen zum Arbeitsklima und zur wahrgenommenen Kooperationsbereitschaft – wiederum getrennt für Befragte, deren Leistungsbewertung einem Forced-Distribution-System unterliegt, und für Befragte, bei denen dies nicht der Fall ist. Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen Befragten, die einem Forced-Distribution-System unterliegen, und solchen, die keinem Forced-Distribution-System unterliegen, deutliche und statistisch signifikante Unterschiede im Antwortverhalten bestehen: Mitarbeiter, deren Beurteilung einem Forced-Distribution-System unterliegt, bewerten das Arbeitsklima (Frage 1), die Zusammenarbeit (Frage 2), die Hilfsbereitschaft (Frage 3), den Informationsaustausch (Frage 4), die Integration neuer Kollegen (Frage 5) und das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten (Frage 6) jeweils signifikant schlechter als Mitarbeiter, die keinem Forced-Distribution-System unterliegen.

Die gemessenen Unterschiede im Antwortverhalten zu den Fragen 1-6 bleiben dabei – mit einer Ausnahme (Frage 5) – auch dann signifikant, wenn man in einer multivariaten Regression eine Reihe personen- und kontextbezogener Variablen kontrolliert: auf Ebene der Befragten das Geschlecht, die Betriebszugehörigkeit, die Wahrnehmung einer Vorgesetztenfunktion und die subjektiv wahrgenommenen Beförderungschancen und auf Ebene der Abteilung die Abteilungsgröße, den Anteil an Frauen und die abteilungsspezifisch potenziell variierende Bedeutung kooperativen Verhaltens. Die Berücksichtigung der zuletzt genannten Kontrollvariable („Bedeutung kooperativen Verhaltens“) erscheint dabei deswegen von besonderer Relevanz, weil der (selektive) Einsatz von Forced-Distribution-Systemen erwartbar davon abhängen dürfte, wie wichtig kooperatives Verhalten im entsprechenden Unternehmensbereich ist. In unserer multivariaten Analyse finden wir, dass der Einsatz von Forced-Distribution-Systemen, unabhängig davon, wie wichtig kooperatives Verhalten im jeweiligen Abteilungskontext ist, mit einem als schlechter wahrgenommenen Arbeitsklima, einer schlechteren Zusammenarbeit, einer geringeren Hilfsbereitschaft, einem weniger intensiven Informationsaustausch und einem schlechteren Verhältnis zum direkten Vorgesetzten verbunden ist.

Limitationen

Während die Berücksichtigung von Kontrollvariablen in multivariaten Analysen erste wichtige Rückschlüsse darauf erlaubt, ob die univariaten Zusammenhänge auch bei Kontrolle weiterer potenziell relevanter Variablen erhalten bleiben, so lassen sich die von uns gemessenen Zusammenhänge doch nicht ohne Weiteres kausal interpretieren: So ist es etwa denkbar, dass in Unternehmensbereichen, die durch eine schwächere Performance

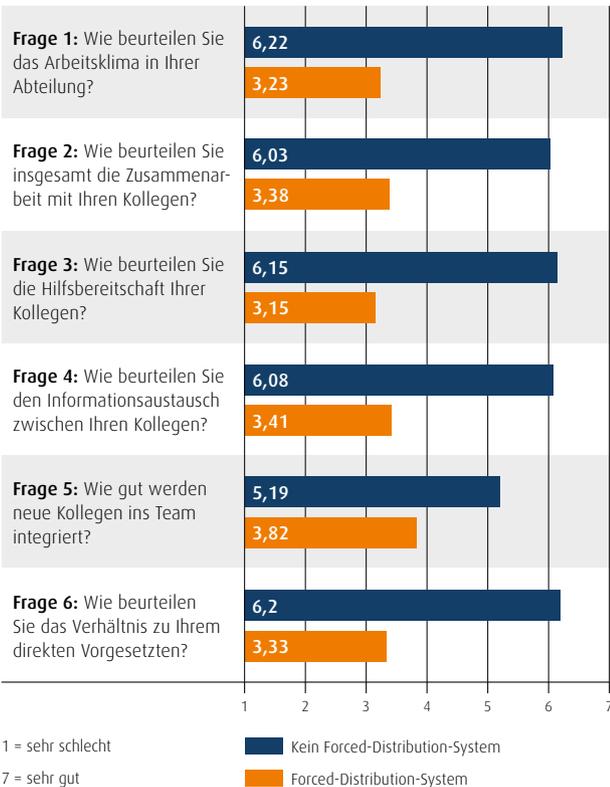
Abb. 2: Leistungsmotivation und Forced-Distribution-System



1 = sehr wenig motiviert, sehr unwichtig; 7 = sehr motiviert, sehr wichtig

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Arbeitsklima, Kooperationsbereitschaft und Forced-Distribution-System



1 = sehr schlecht

7 = sehr gut

Quelle: Eigene Darstellung

gekennzeichnet sind und in denen in der Folge möglicherweise auch das Arbeitsklima vergleichsweise schlechter ist, verstärkt versucht wird, mit Performance-Management-Systemen (wie etwa Forced-Distribution-Systemen) gegenzusteuern. In einem solchen Fall würde eine unbeobachtete Drittvariable (hier: die Performance eines bestimmten Unternehmensbereichs) sowohl den Einsatz von Forced-Distribution-Systemen als auch das Arbeitsklima beeinflussen, und der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Forced-Distribution-Systemen und dem Arbeitsklima wäre eben nicht kausal. Die spezifische Art unseres Feldzugangs (direkte Ansprache der Mitarbeiter des Zielunternehmens via Xing) erlaubt es jedoch leider nicht, solche potenziell bedeutsamen Drittvariablen zu beobachten. Ebenso wissen wir nicht, wie gut die Befragten selbst im Personalbeurteilungssystem abgeschnitten haben und ob dies nicht vielleicht ihre Einschätzungen beeinflusst hat. Z. B. wäre denkbar, dass Bewertungen beim Einsatz von Forced-Distribution-Systemen im Durchschnitt schlechter ausfallen als beim Verzicht auf Forced-Distribution-Systeme (Ockenfels/Sliwka/Werner, 2015) und dass dies zu einer größeren Unzufriedenheit und einer im Durchschnitt schlechteren Einschätzung, etwa der Qualität der Zusammenarbeit führt – ohne dass die Qualität der Zusammenarbeit tatsächlich schlechter sein muss als dort, wo auf Forced-Distribution-Systeme verzichtet wird. Für die Identifikation kausaler Effekte wäre insbesondere ein experimentelles Studiendesign hilfreich, bei dem Forced-Distribution-Systeme randomisiert zum Einsatz kommen würden und man sodann die Effekte ihres Einsatzes in ansonsten vergleichbaren Unternehmensbereichen studieren könnte.

Implikationen für die Praxis

Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass dort, wo Forced-Distribution-Systeme zum Einsatz kommen, offenbar die Qualität der Zusammenarbeit leidet. Entsprechend sollten Unternehmen darauf achten, Forced-Distribution-Systeme als Performance-Management-Instrument entweder nur in solchen Unternehmensbereichen einzusetzen, in denen es nicht so sehr auf die Zusammenarbeit der Abteilungsmitglieder untereinander ankommt oder, wenn Zusammenarbeit wichtig ist, dann sollten Forced-Distribution-Systeme mit zusammenarbeitsfördernden Instrumenten wie etwa Teamanreizen flankiert werden. Doch auch in solchen Unternehmensbereichen ist der Nutzen von Forced-Distribution-Systemen unserer Studie zufolge zumindest zweifelhaft. Die Hauptintention für die Nutzung von Forced-Distribution-Systemen liegt in der erhofften gesteigerten Leistungsmotivation. Unsere Daten deuten jedoch daraufhin, dass es den Mitarbeitern, deren Bewertung einem Forced-Distribution-System unterliegt, zwar wichtiger ist, besser zu sein als die Kollegen (relative Leistungsmotivation), dass aber die absolute Leistungsmotivation nicht zwingend höher sein muss.



DR. THOMAS GLÖCKLER

Geschäftsführer HMT GmbH

E-Mail: Thomas.Gloekler@hmtgmbh.de



PROF. DR. KERSTIN PULL

Professur für Personal & Organisation an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen
Fakultät, Eberhard Karls Universität Tübingen

E-Mail: Kerstin.Pull@uni-tuebingen.de

<https://uni-tuebingen.de/wiwi/hrm-and-organization/>

LITERATURVERZEICHNIS

- Alsever, J. (2007):** What is Forced Ranking? In: bNet.
- Bashir, U./Bashir M./Rohra, C. (2011):** An Investigation of the Forced Ranking System (FRS). Australian Journal of Basic and Applied Sciences 5/6: 1581-1593.
- Berger, J./Harbring, C./Sliwka D. (2013):** Performance Appraisals and the Impact of Forced Distribution. An Experimental Investigation. Management Science 59/1: 54-68.
- Blume, B./Baldwin, T./Rubin, R. (2009):** Reactions to Different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems. Journal of Business and Psychology 24/1: 77-91.
- Giumetti, G./Schroeder, A./Switzer F. (2015):** Forced Distribution Rating Systems: When Does Rank and Yank Lead to Adverse Impact? Journal of Applied Psychology 100/1: 180.
- Grund, C./Przemek, J. (2012):** Subjective performance appraisal and inequality aversion. Applied Economics, 44(17), 2149-2155. doi:10.1080/00036846.2011.560109.
- Harbring, C./Irlenbusch, B. (2008):** How Many Winners are Good to Have? On Tournaments with Sabotage. Journal of Economic Behavior & Organization 65/3: 682-702.
- McBriarty, M. (1988):** Performance Appraisal: Some Unintended Consequences. Public Personnel Management 17/4: 421-434.
- Moon, S. H./Scullen, S. E./Latham, G. P. (2016):** Precarious curve ahead: The effects of forced distribution rating systems on job performance. Human Resource Management Review 26/2: 166-179.
- Ockenfels, A./Sliwka, D./Werner, P. (2015).** Bonus Payments and Reference Point Violations. Management Science, 61(7), 1496-1513. doi:10.1287/mnsc.2014.1949.
- O'Rourke, J./Collins, S. (2008):** Managing Conflict and Workplace Relationships. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Ovide, S./Feintzeig, R. (2013):** Microsoft abandons „stack ranking“ of employees. The Wall Street Journal.
- Stewart, S./Gruys, M./Storm, M. (2010):** Forced Distribution Performance Evaluation Systems: Advantages, Disadvantages and Keys to Implementation. Journal of Management & Organization 16/1: 168-179.
- Van Mol, C. (2017):** Improving web survey efficiency: the impact of an extra reminder and reminder content on web survey response. International Journal of Social Research Methodology 20/4: 317-327.
- Welch, J./Welch S. (2014):** Winning. Das ist Management. Campus Verlag.

SUMMARY

Research question: We investigate the influence of forced distribution systems on the cooperativeness of employees.

Methodology: A field study.

Practical implications: When using forced distribution systems, companies should bear in mind that these might reduce the cooperativeness of employees.

Handlungsempfehlungen für erfolgreiches digitalisiertes Zusammenarbeiten

Von Prof. Dr. Torsten Biemann (Universität Mannheim) und Prof. Dr. Oliver Rack (Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW)

Kann mich jemand hören, ist pandemiebedingt zur Eingangsfrage vieler Onlinemeetings geworden. Zwar war durch die fortschreitende Digitalisierung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen in Organisationen die Verbreitung virtueller Zusammenarbeit in Teams in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen, sie hat aber aufgrund der aktuellen Entwicklungen der Corona-Pandemie in den meisten Unternehmen einen rasanten, aber wenig gut vorbereiteten Sprung gemacht. Selbst für Organisationen oder Branchen, in denen Homeoffice und Digitalisierung bisher eine geringe Rolle spielten, stellt sich demnach nicht mehr die Frage, wann oder zu welchem Anlass virtuelle Zusammenarbeit vorzuziehen ist, sondern nur, wie diese schnell umgesetzt werden kann. Die optimale Gestaltung virtueller und digitalisierter Zusammenarbeit hat entsprechend massiv an Bedeutung gewonnen. Daher möchten wir in diesem Beitrag die Forschung zu virtuellen Teams aufgreifen und Handlungsempfehlungen für HR ableiten.

Ein relevanter Unterschied virtueller Teams im Vergleich zu traditionellen „Face-to-Face“-Teams sind veränderte und anonymere werdende Kommunikationsprozesse, die in virtuellen Teams nicht oder nur begrenzt in persönlichen Treffen stattfinden können. Kommunikation wird durch technikbasierte, zumeist computervermittelte Formen der Kommunikation ergänzt oder sogar vollständig ersetzt. Ein früherer State-of-the-Art-Beitrag in PERSONALquarterly ging bereits auf die erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams ein (Biemann/Weckmüller, 2012), weswegen wir in diesem Beitrag unseren Fokus auf Auswirkungen und Erfolgsfaktoren virtueller Zusammenarbeit legen. Den Rahmen für unsere Analysen bildet ein Modell von Marlow, Lacerenza und Salas (2017) zur Kommunikation in virtuellen Teams (vgl. Abbildung 1). Wir gehen auf einzelne Aspekte dieses Modells ein und leiten darauf aufbauend Handlungsempfehlungen ab, wie HR die veränderten Rahmenbedingungen in virtuellen Teams bestmöglich umsetzen kann. Für eine einfache und übersichtliche Darstellung kontrastieren wir hierbei rein virtuelle Teams und traditionelle Face-to-Face-Teams mit häufigen physischen Treffen. In der betrieblichen Praxis variiert der Grad der Virtualisierung zwischen diesen beiden Extremen, da die meisten

organisationalen Teams weder rein virtuell noch rein physisch zusammenarbeiten. Trotzdem hilft ein Blick auf diese beiden Extremgruppen, um relevante Gestaltungsparameter zu identifizieren, anhand derer ein virtuelles Team erfolgreich gestaltet werden kann. Da es zu spezifischen HR-Aspekten virtueller Teams bisher in Teilbereichen eine noch überschaubare Anzahl empirischer Studien gibt, wird im Folgenden für einige Gestaltungselemente unseres Rahmens auf Meta-Analysen zurückgegriffen.

Wir beleuchten im Folgenden zunächst Informationsaustausch und Vertrauen in virtuellen Teams, da beides von der Virtualität beeinflusst wird und zentrale Erfolgsfaktoren für den Teamerfolg sind. Anschließend betrachten wir verschiedene Aufgaben, die sich eher für virtuelle oder eher für traditionelle Teams anbieten, und geben dann Handlungsempfehlungen für virtuelle Projektteams.

Informationsaustausch in virtuellen Teams

Das zentrale definierende Merkmal virtueller Teams ist deren Möglichkeit zur digitalisierten und zumeist internetbasierten Kommunikation, da diese Teams mit weniger bis gar keiner persönlichen Interaktion auskommen müssen. Es resultieren besonders bei textbasierter Kommunikation (z. B. per E-Mail) eingeschränkte Kommunikationskanäle – bspw. werden nonverbale oder informelle Kommunikationsinhalte stark reduziert, da sich Onlinemeetings in Organisationen zumeist durch einen hohen Grad an Aufgaben- oder Projektorientierung auszeichnen. Diese sog. Kanalreduktion hat einen eher negativen Einfluss auf den Informationsaustausch in Teams, was Mesmer-Magnus, DeChurch, Jimenez-Rodriguez, Wildman und Shuffler (2011) in einer Metaanalyse zeigen. So ist in virtuellen Teams die Bereitschaft zum offenen und nicht strategischen Informationsaustausch (der z. B. durch das bewusste Zurückhalten von Informationen gekennzeichnet ist) etwas geringer als in traditionellen Teams (korrigierter Korrelationskoeffizient $r_c = 0,22$) – gleichzeitig ist aber diese Offenheit eine wichtigere Voraussetzung für den Teamerfolg als in traditionellen Teams. Im Gegensatz dazu ist das Teilen besonderer Informationen („unique information“) für den Erfolg traditioneller Teams von größerer Bedeutung als für

virtuelle Teams. Die Autoren erklären diesen Befund damit, dass durch einen offenen Informationsaustausch Vertrauen und Zusammenhalt erzeugt werden, die gerade in virtuellen Teams schwer zu bilden sind. Für die Personalpraxis bedeuten diese Ergebnisse, dass gerade in virtuellen Teams ein offener Informationsaustausch gefördert werden sollte, um Vertrauen aufzubauen und Zusammenhalt zu steigern und somit die Nachteile der Virtualität auf den Informationsaustausch teilweise auszugleichen.

Vertrauen im Team als Erfolgsfaktor virtueller Zusammenarbeit

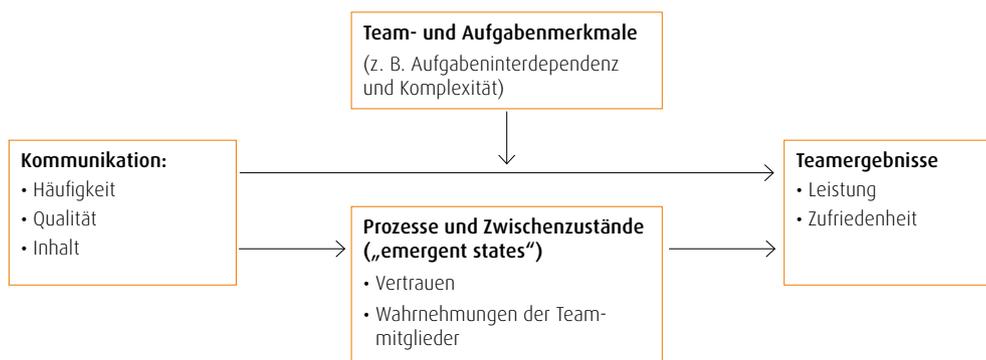
Persönliche geplante oder auch spontane und informelle Treffen von Teammitgliedern untereinander helfen, Vertrauen aufzubauen. Durch Wegfall oder Reduktion dieser physischen Face-to-Face-Treffen kann in virtuellen Teams weniger Austausch entstehen, wodurch der Vertrauensaufbau in die anderen Teammitglieder erschwert wird. Als Folge fehlenden oder reduzierten Vertrauens könnten gerade in virtuellen Teams die Teammitglieder relevante vertrauliche Informationen nicht teilen, weniger nach Hilfe und Unterstützung fragen und auch weniger Feedback geben, was sich letztlich negativ auf die Teamleistung auswirkt. In einer Meta-Analyse haben Breuer, Hüffmeier und Hertel (2016) diese Zusammenhänge untersucht. Wie erwartet zeigt sich in virtuellen Teams ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Vertrauens im Team und deren Leistung ($rc = 0,33$). Für traditionelle Teams ergibt sich ein ebenfalls positiver, aber etwas schwächerer Zusammenhang ($rc = 0,22$). Vertrauen ist demnach in virtuellen Teams von noch größerer Bedeutung als in tradi-

onellen Teams. Die Autoren stellen darüber hinaus fest, dass eine gute Dokumentation der Teamarbeit und besonders der Teamergebnisse mangelndes Vertrauen – zumindest teilweise – kompensieren kann, da hohes Vertrauen im Team weniger stark auf die Leistung wirkt, wenn eine umfangreiche Dokumentation der Interaktionen und Teamprozesse vorgenommen wird. Diese Ergebnisse sind für die Personalarbeit interessant, da erstens versucht werden sollte, gerade in virtuellen Teams ein größeres Vertrauensverhältnis zwischen den Teammitgliedern aufzubauen als in Face-to-Face-Teams. Zweitens bietet sich die Dokumentation der Teamprozesse als Möglichkeit an, einen Ausgleich für geringeres Vertrauen zu schaffen. Beide Maßnahmen helfen, die Leistung in virtuellen Teams zu erhöhen.

Passung von Virtualität und Arbeitsaufgaben – für welche Aufgaben eignen sich virtuelle Teams?

Die Nützlichkeit virtueller Teams hängt stark von der Art ihrer Aufgaben ab. Denn während sich einige Tätigkeiten von Teams leicht ins Virtuelle übertragen lassen, erscheint es bei anderen Tätigkeiten schwer bis unmöglich, ähnlich gut wie Face-to-Face-Teams Ziele zu erreichen. Einen geeigneten Analyserahmen hierzu bietet das Task-Media-Fit-Modell (McGrath/Hollingshead, 1993), in dem für vier Aufgabenkategorien optimale Medien vorgeschlagen werden (vgl. Abb. 2). Im Zentrum des Modells steht der Zusammenhang zwischen der notwendigen Informationsfülle einer Aufgabe und der möglichen Informationsfülle eines Mediums. Die notwendige Informationsfülle ist z. B. zu Beginn einer individuellen Aufgabe wie der Sammlung persönlicher Ideen gering, weswegen textbasierte

Abb. 1: Kommunikation in virtuellen Teams



Quelle: Marlow/Lacerenza/Salas (2017)

Medien geeignet sind, die auch nur eine geringe Informationsfülle ermöglichen. Für anschließende Diskussionen der Ideen mit anderen Teammitgliedern oder Verhandlungen dagegen sollten auch Zwischentöne des Diskussionspartners wahrgenommen werden, wodurch die notwendige Informationsfülle stark erhöht ist. Hier bieten sich videobasierte Medien oder gezielte persönliche Treffen an, die eine entsprechend höhere Informationsfülle ermöglichen. Ein Medium ist demnach ungeeignet, wenn die mögliche Informationsfülle des Mediums nicht zur notwendigen Informationsfülle der Aufgabe passt. Dies schließt ebenfalls Fälle ein, in denen das Medium eine zu hohe Informationsfülle für die Aufgabe hat; für die Ideengenerierung wären also persönliche Treffen eher ungeeignet, weil sie Kontextinformationen liefern, die eher ablenken, als dass sie unterstützend wirken könnten.

Ableitungen aus dem Task-Media-Fit-Modell sind deshalb für die betriebliche Praxis relevant, weil sie das übliche Denkschema brechen, dass traditionelle Teams mit physischen Interaktionen

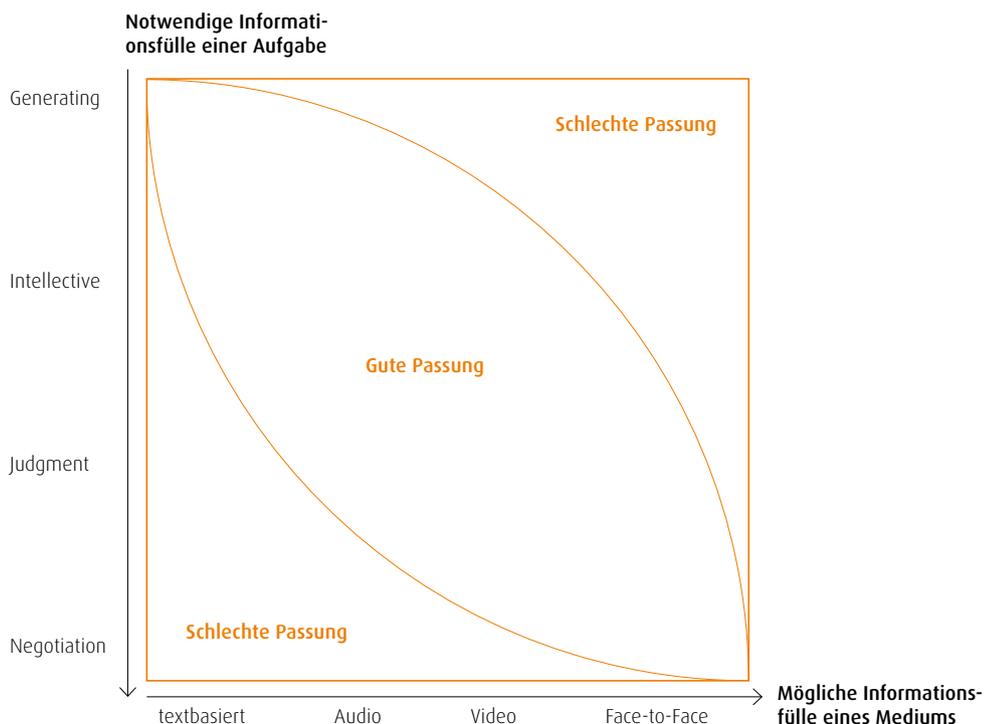
immer zu bevorzugen sind und Virtualität nur eine Notlösung darstellt, wenn tatsächliche Treffen nicht möglich sind.

Wie können Management und HR den Erfolg virtueller Teams stärken?

Basierend auf einem Lebenszyklus-Modell virtueller Teamarbeit und ihrer Zusammenstellung der Literatur leiten Hertel und Kollegen (2005) für das Management von virtuellen Teams die folgenden Prinzipien ab:

- ▶ Ableitung klarer Teamziele und Teamrollen, die nicht im Konflikt mit anderen Aufgaben der Teammitglieder sind.
- ▶ Implementierung von transparenten und nachvollziehbaren Kommunikations- und Kollaborationsprozessen, die Missverständnisse und Konflikteskalation verhindern, zu der es durch die reduzierten Kommunikationsmöglichkeiten schneller kommen kann.
- ▶ Kontinuierliches Feedback der Teammitglieder sowohl zum Stand der Arbeitsaufträge, aber auch zu individuellem Wohl-

Abb. 2: Task-Media-Fit-Modell



Quelle: McGrath/Hollingshead, 1993

befinden und der aktuellen Arbeitssituation (z. B. durch regelmäßige Jours fixes).

- ▶ Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühls über gemeinsame Ziele, Aufgabengestaltung und Teamanreize (wie z. B. gemeinsame soziale Events), um das geringere Gefühl von Gemeinschaft in virtuellen Teams zu kompensieren.
- ▶ Vorbereitung der Teams in Trainings und Workshops auf die speziellen Anforderungen der virtuellen Teamarbeit, um durch eine gesteigerte Medienkompetenz ein gesteigertes Vertrauen in die eigenen, teambezogenen oder aber auch technikbasierten Fähigkeiten zu erzeugen.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die an sich schon fortschreitende Digitalisierung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen in Organisationen wird durch die aktuellen Effekte der Corona-Pandemie stark beschleunigt, wodurch virtuelle Teamarbeit aktuell eine massiv gesteigerte Relevanz im betrieblichen Arbeiten bekommt. Daher ist die optimale Gestaltung virtueller und digitalisierter Teamarbeit relevanter denn je. In der bisherigen Forschung zu virtuellen Teams haben sich viele komplexe Zusammenhänge gezeigt, die gerade in Anbetracht der immer schneller werdenden Digitalisierung mehr empirische Forschung benötigen, um sie noch besser zu verstehen. Trotzdem gibt es eine Anzahl von Kernergebnissen, die bei der Ausgestaltung virtueller Teamarbeit berücksichtigt werden sollten:

- ▶ In virtuellen Teams gibt es eine weniger offene Kommunikation, die aber gerade in virtuellen Teams wichtiger für den Teamerfolg ist als in traditionellen Teams.
- ▶ Vertrauen ist in virtuellen Teams wichtiger für den Teamerfolg als in traditionellen Teams, aber gleichzeitig schwerer aufzubauen.
- ▶ Das Task-Media-Fit-Modell kann helfen, Aufgaben für virtuelle Teams und Aufgaben für traditionelle Teams zu identifizieren.
- ▶ HR kann durch verschiedene Maßnahmen die Zusammenarbeit in virtuellen Teams unterstützen, erstens durch die Schaffung klarer und transparenter Strukturen und Prozesse und zweitens durch die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls und des Vertrauens im Team.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung

Universität Mannheim

E-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de

<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de>



PROF. DR. OLIVER RACK

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Hochschule für Angewandte Psychologie

E-Mail: oliver.rack@fhnw.ch

<https://www.fhnw.ch/de/personen/oliver-rack>

LITERATURVERZEICHNIS

Biemann, T./Weckmüller, H. (2012): Wie man erfolgreiche Teams zusammenstellt. *PERSONALquarterly*, 3/2012, 46-49.

Breuer, C./Hüffmeier, J./Hertel, G. (2016): Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151.

Hertel, G./Geister, S./Konradt, U. (2005): Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.

Marlow, S. L./Lacerenza, C. N./Salas, E. (2017): Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589.

McGrath, J. E./Hollingshead, A. B. (1993): Putting the ‚Group‘ Back in Group Support Systems: Some Theoretical Issues About Dynamic Processes in Groups With Technological Enhancements, in L. M. Jessup and J. S. Valacich (Hrsg.), *Group Support Systems: New Perspectives*. New York: Macmillan, S. 78-96.

Mesmer-Magnus, J. R./DeChurch, L. A./Jimenez-Rodriguez, M./Wildman, J./Shuffler, M. (2011): A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214-225.

Ist dienendes Führungsverhalten dienlich für Führungskräfte?

Chenwei Liao, Hun Whee Lee, Russell E. Johnson (Michigan State University), **Szu-Han (Joanna) Lin** (University of Massachusetts Amherst): *Serving You Depletes Me? A Leader-Centric Examination of Servant Leadership Behaviors.* Journal of Management. Advance online publication.

Dienende Führung („servant leadership“) bezeichnet einen Führungsstil, bei dem die Bedürfnisse und das Wohlergehen der Mitarbeitenden für die Führungskraft an erster Stelle stehen. Zahlreiche Untersuchungen weisen darauf hin, dass dienende Führung mit positiven Konsequenzen für die Mitarbeitenden verbunden ist, wie bspw. einer höheren Arbeitszufriedenheit und besseren Leistungen. Eine aktuelle Studie nimmt nun einen Perspektivwechsel vor und widmet sich den Auswirkungen dienender Führungsverhaltensweisen auf die Führungskräfte selbst.

Genauer gesagt wurde der Frage nachgegangen, inwiefern die tägliche Ausübung dienenden Führungsverhaltens die Selbstkontrollfähigkeiten von Führungskräften beeinträchtigen könnte. Die Idee ist, dass die Ausübung dienender Führungsverhaltensweisen die begrenzte Menge an Ressourcen, die für die Kontrolle von Gedanken, Gefühlen und Handlungen zur Verfügung stehen, beanspruchen und gegebenenfalls erschöpfen könnte („Selbsterschöpfung“). Zudem nahmen die Autor/innen an, dass Führungskräfte mit gut ausgeprägter Fähigkeit zur Perspektivübernahme weniger Selbstkontrolle ausüben müssen, um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und dementsprechend „dienend“ zu handeln. Somit sollten Führungskräfte, die gut darin sind, die Perspektive anderer zu übernehmen, durch die Ausübung dienender Führungsverhaltensweisen weniger stark beansprucht werden und somit auch weniger Selbsterschöpfung erleben. Zur Überprüfung dieser Annahmen wurden insgesamt zwei Tagebuchstudien durchgeführt, in denen Führungskräfte (Studie 1: 146 Führungskräfte in diversen Branchen mit mindestens einem Mitarbeitenden, Studie 2: 56 Führungskräfte aus einem MBA-Studiengang) über 5 bzw. 10 Arbeitstage hinweg täglich nach Feierabend zu ihrem Führungsverhalten sowie zum Ausmaß ihrer Selbsterschöpfung befragt wurden. Die Fähigkeit zur Perspektivübernahme wurde als personenbezogenes Merkmal einmalig in einem allgemeinen Fragebogen eine Woche vor Beginn der täglichen Befragungen erfasst. Die Auswertung ergab, dass Führungskräfte mit gering ausgeprägter Fähigkeit zur Perspektivübernahme an Tagen, an denen sie viele dienende

Führungsverhaltensweisen zeigten, mehr Selbsterschöpfung erlebten. Außerdem tendierten sie am nächsten Tag dazu, mehr passive („laissez-faire“) Führungsverhaltensweisen zu zeigen. Für Führungskräfte mit gut ausgeprägter Fähigkeit zur Perspektivübernahme zeigte sich hingegen ein anderes Bild. Sie erlebten an Tagen, an denen sie viele dienende Führungsverhaltensweisen ausübten, weniger Selbsterschöpfung und zeigten am nächsten Tag auch weniger Laissez-faire-Führungsverhaltensweisen. Bei der Interpretation der Ergebnisse sollte allerdings beachtet werden, dass in der Studie nicht direkt die Ausübung von Selbstkontrolle, sondern die Erschöpfung der Ressourcen für diese erfasst wurde, sodass die genauen Mechanismen zur Erklärung der Zusammenhänge nicht ganz klar sind. Zudem kann die Frage nach der Wirkrichtung nicht beantwortet werden, da das dienende Führungsverhalten und die Selbsterschöpfung zum gleichen Zeitpunkt erfasst wurden. Dennoch zeigt die Studie in sehr interessanter Weise auf, dass es wichtig ist, die täglichen Schwankungen von Führungsverhaltensweisen ebenso wie die Auswirkungen von Führung auf die Führungskräfte selbst zu berücksichtigen. Im Hinblick auf die Praxis deuten die Ergebnisse darauf hin, dass – trotz der zahlreichen positiven Konsequenzen für die Mitarbeitenden – die Anforderungen, die dienende Führung an Führungskräfte stellt, nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Es sollte versucht werden, möglichen ungünstigen Auswirkungen dienender Führung auf Führungskräfte entgegenzuwirken, indem z. B. ausreichende Möglichkeiten zur Erholung geschaffen werden. Zudem sollte die Fähigkeit der Führungskräfte zur Perspektivübernahme bspw. durch Trainings (weiter-)entwickelt werden, um sicherzustellen, dass Führungskräften zur Ausübung dienender Führungsverhaltensweisen eine ausreichende Menge an Ressourcen für Selbstkontrolle zur Verfügung steht.

Besprochen von Maie Stein, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg

Ist Körpersprache ein sinnvolles Überzeugungsinstrument?

Clarke, J. S., Cornelissen, J. P., & Healey, M. P. (2019): Actions Speak Louder than Words: How Figurative Language and Gesturing in Entrepreneurial Pitches Influences Investment Judgments. *Academy of Management Journal*, 62(2), 335-360. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1008>

In vielen Situationen in Organisationen herrschen erhöhte Informationsasymmetrien und Unsicherheiten zwischen Sendern und Empfängern von Nachrichten. Beispiele dieser Situationen sind Personalauswahlverfahren oder – wie in der folgenden Studie von Clarke et al. – bei Gesprächen zwischen Unternehmern (Entrepreneure) und Wagniskapitalgebern. Industriestandard sind dabei fünf- bis zehnminütige „Pitches“ der Entrepreneure mit verschiedenen Folien, die einen Überblick über den Geschäftsplan bieten und Informationsasymmetrien reduzieren sollen. Dabei enthalten Pitches oft standardisierte Elemente wie Marktgröße, Marktwachstum oder Produktspekte. Wie (Stil) diese Punkte adressiert werden, obliegt jedoch meist dem Einfluss der Entrepreneure. Kommunikationsstrategien wie Framing nutzen Entrepreneure, bspw. um neue Technologien vorzustellen und eine kognitive Verankerung bei den Investoren herzustellen. Die Autoren fokussieren sich in der Studie dabei auf nichtverbale Signale und Körpersprache als beobachtbare Merkmale im Diskurs mit Wagniskapitalgebern. Dabei nutzen die Autoren eine induktive Theoriebildung von tatsächlichen 17 Pitches und leiten Körpersprache (Haltung, Gesten, Gesichtsausdrücke) und figurative Sprache als Hauptelemente in Pitches ab. Die Analyse der Pitches enthüllt eine hohe Varianz an Präsentationsstilen, wodurch dem Gedanken entgegengetreten werden kann, wonach Pitches einem generell standardisierten Muster mit wenig individueller Einflussnahme der Entrepreneure folgen. Figurative Sprache inkludiert Techniken wie Analogien und Metaphern sowie symbolische Anekdoten der Entrepreneure. Figurative Sprache ist daher der prozentuale Anteil im Vergleich zu nichtfigurativer Sprache (z. B. technisches Vokabular oder Geschäftsidiome). Die Autoren hypothesieren, dass Entrepreneure mit einer hohen figurativen Sprache mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Wagniskapital erhalten. Die Autoren hypothesieren zudem, dass Entrepreneure mit einem hohen Niveau an Gesten (Körpersprache) mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Wagniskapital erhalten werden. Schließlich hypothesieren die Autoren, dass es eine signifikante Interaktion zwischen Gesten und figura-

tiver Sprache gibt. Die Autoren nutzen einen experimentellen Ansatz, um die Anzahl an Gesten und figurativen Elementen zu manipulieren (2 x 2 Ansatz). Die Autoren nutzen dafür eine Stichprobe mit 124 tatsächlichen Investoren und eine Stichprobe mit 180 Business-School-Studenten aus Großbritannien. Die Präsentationsvideos wurden mit dem gleichen Inhalt mit professionellen Schauspielern in den entsprechenden vier Versionen gedreht. Die Autoren finden wenig Evidenz hinsichtlich figurativer Sprache allein, aber Evidenz hinsichtlich Körpersprache. Gesten scheinen die mentale Vorstellungskraft der Investoren zu aktivieren und damit die Wahrscheinlichkeit der Investition. Fragen bleiben, ob die Ergebnisse auch in anderen Kontexten anwendbar sind oder ob Rollenwartungen des Schauspielers (es wurde nur ein männlicher Schauspieler genutzt) einen Einfluss auf die Erwartungshaltung des Publikums hat.

Besprochen von **Johannes Brunzel**, Lehrstuhl für Organisation und Führung, Technische Universität Braunschweig

Soziales Engagement? Nicht um jeden Preis

Christiane Bode (Bocconi University) & **Jasjit Singh** (INSEAD Singapore): Taking a hit to save the world? Employee participation in a corporate social initiative. *Strategic Management Journal*, 2018, 39, 1003–1030.

Mittlerweile wird Corporate Social Responsibility (CSR) in vielen Unternehmen als fester Bestandteil der Strategie gesehen. Aus HR-Perspektive wird der strategische Nutzen von CSR dabei vor allem mit der Idee in Verbindung gebracht, die Arbeitgebermarke von der Konkurrenz abzusetzen: indem die Erwartungen von Jobkandidaten und Mitarbeitenden besser erfüllt und damit das Recruiting erleichtert, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Mitarbeiterbindung gestärkt und monetäre Entlohnung ergänzt/kompensiert wird. Diese Logik setzt allerdings voraus, dass möglichst vielen Jobkandidaten und Mitarbeitenden etwas an prosozialen Werten gelegen ist. Insbesondere in sehr kompetitiven Kontexten wie Beratungsunternehmen und anderen wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen mag jedoch bezweifelt werden, dass diese Voraussetzung gegeben ist.

Bode und Singh demonstrieren allerdings, dass prosoziale Werte nicht alles sind: Im Kontext eines Beratungsunternehmens, das seinen Mitarbeitenden die Option bietet, sich temporär in Beratungsprojekten mit „Social Impact“ zu engagieren, zeigen die Autoren, dass die Motive für die Mitarbeit in einem solchen Beratungsprojekt darüber hinausgehen, (nur) einen gesellschaftlichen Mehrwert generieren zu wollen. In einer qualitativen Vorstudie fanden die Autoren heraus, dass die Mitarbeit in Social-Impact-Projekten auch mit persönlichen Karrierevorteilen assoziiert wurden: Im Vergleich zu rein kommerziellen Beratungsprojekten genießen die Social-Impact-Beratungsprojekte im Fallunternehmen zum einen eine relativ hohe Sichtbarkeit gegenüber dem Senior Management; zum anderen zeichnen sie sich durch kleine Projektteams und restriktive Budgetvorgaben aus, bieten also eine berufliche Herausforderung und die Gelegenheit, mehr Verantwortung zu übernehmen, kreative Problemlösungskompetenzen zu entwickeln und Führungserfahrung zu sammeln.

In einer quantitativen Folgestudie unter Mitarbeitenden, die bislang nicht an Social-Impact-Projekten beteiligt waren, überprüften Bode und Singh zudem, welchen Einfluss prosoziale vs. karrierebezogene Motive für die Bereitschaft zur Mitarbeit in Social-Impact-Projekten haben. Dabei zeigte sich, dass karrierebezogene Motive einen stärkeren Einfluss auf die Bereitschaft zur Mitarbeit in Social-Impact-Projekten hatten als

prosoziale Motive, wenn damit finanzielle Einbußen verbunden waren. Karrierebezogene und prosoziale Motive zeigten sich allerdings gleichermaßen relevant für die Bereitschaft zur Mitarbeit in Social-Impact-Projekten, wenn keine finanziellen Einbußen drohten. Einschränkend muss zu dieser Studie angemerkt werden, dass nur die Absicht und nicht die tatsächliche Mitarbeit in Social-Impact-Projekten untersucht wurde; aufgrund der systematischen Diskrepanz zwischen Verhaltensabsicht und tatsächlichem Verhalten müssen die Ergebnisse daher vorsichtig interpretiert werden. So ist auch der Befund, dass mehr als die Hälfte der Befragten angab, auf 20 % oder mehr ihres Gehalts für die Mitarbeit in einem Social-Impact-Projekt verzichten zu können, mit Vorsicht zu genießen – auch wenn im Fallunternehmen tatsächlich Gehaltseinbußen bis zu 50 % (in Entwicklungsländern) für die Mitarbeit in Social-Impact-Projekten verbunden waren und die Initiative gemäß den Autoren trotz dieser finanziellen Einbußen Anklang in der Belegschaft findet.

Unter Berücksichtigung der genannten Limitationen lässt sich aus den Ergebnissen zumindest die Implikation ableiten, dass Unternehmen beim Design von CSR-Initiativen sowohl prosoziale als auch karrierebezogene Motive seitens ihrer Mitarbeiter berücksichtigen sollten, damit diese das Gute (gesellschaftliches Engagement und sinnstiftende Arbeit) mit dem Nützlichen (Karriereentwicklung durch herausfordernde Projekte) verbinden können. Da die Studie auch zeigen konnte, dass selbst Mitarbeiter eines sehr kompetitiven Beratungsunternehmens dazu bereit sind, für die Mitarbeit in Projekten mit sozialem Impact auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten, kann zudem aus den Ergebnissen abgeleitet werden, dass Unternehmen nicht (nur) darauf vertrauen müssen, dass sich CSR-Initiativen durch ein Plus an Motivation/Commitment der beteiligten Mitarbeiter sowie dem Reputationsgewinn für das Unternehmen finanziell selbst tragen. Wenn die finanzielle Last von CSR-Initiativen (zumindest teilweise) auf die Schultern der beteiligten Mitarbeitenden übertragen werden soll, muss allerdings sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden auch einen karrierebezogenen Anreiz haben, sich an einer solchen CSR-Initiative zu beteiligen.

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

Erleben von Sinnhaftigkeit und Arbeitsengagement

Ryan M. Vogel (Temple University), **Jessica B. Rodell**, **Tyler B. Sabey** (University of Georgia): *Meaningfulness Misfit: Consequences of Daily Meaningful Work Needs-Supplies Incongruence for Daily Engagement*. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.

Das Erleben von Sinnhaftigkeit ist eine wichtige – wenn nicht sogar die wichtigste – Motivationsquelle bei der Arbeit. Mitarbeitende, die ihre Arbeit als sinnhaft wahrnehmen, sind zufriedener, zeigen mehr Arbeitsengagement, erleben weniger Stress und erbringen bessere Leistungen. In der bisherigen Forschung zu den Auswirkungen von Sinnhaftigkeit wird jedoch im Allgemeinen vorausgesetzt, dass Mitarbeitende stets nach einem hohen Maß an Sinnhaftigkeit bei ihrer Arbeit streben und mehr Sinnhaftigkeit immer besser ist. Eine kürzlich veröffentlichte Studie hinterfragt diese Perspektive. Die Autor/innen der Studie gingen davon aus, dass das Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit nicht stabil ist, sondern von Tag zu Tag variiert. Zudem nahmen sie an, dass nicht nur zu wenig, sondern auch ein Übermaß an Sinnhaftigkeit bei der Arbeit mit ungünstigen Auswirkungen verbunden sein könnte. An Tagen, an denen die Arbeit den Mitarbeitenden mehr Sinnhaftigkeit bietet, als sie es sich wünschen, könnte es zu einer stärkeren Ermüdung und somit zu weniger Arbeitsengagement kommen. Diese Annahme wird dadurch erklärt, dass das Erleben von Sinnhaftigkeit anstrengend sein kann, wenn sie höher ist als gewünscht, und somit als aufgezwungen erlebt wird. Um zu untersuchen, wie sich das Zusammenspiel zwischen dem täglichen Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit und dem täglichen Erleben von Sinnhaftigkeit auf das Arbeitsengagement auswirkt, führten die Autoren eine Tagebuchstudie durch, an der insgesamt 82 Erwerbstätige über zehn Arbeitstage hinweg an zwei Befragungen pro Tag teilnahmen. Vor der Arbeit wurden sie über das Ausmaß ihres Bedürfnisses nach Sinnhaftigkeit befragt. Täglich nach Feierabend erhielten sie einen weiteren Fragebogen, in dem die erlebte Sinnhaftigkeit bei der Arbeit, die momentane Aufmerksamkeit und Ermüdung sowie das Arbeitsengagement erfasst wurden. Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass es generell erstrebenswert ist, Mitarbeitenden ein hohes Maß an Sinnhaftigkeit zu bieten. So zeigten Personen mit sinnhafter Arbeit insgesamt mehr Arbeitsengagement als Personen, die über alle Tage hinweg insgesamt weniger Sinnhaftigkeit erlebten. Allerdings sollte das tägliche Erleben von Sinnhaftigkeit etwas differenzierter betrachtet werden. Zwar zeigte sich, dass das tägliche Erleben von Sinnhaftigkeit zu mehr Aufmerksamkeit führte, die wiederum mit einem höheren

täglichen Arbeitsengagement verbunden war. Allerdings fanden die Autor/innen auch, dass sowohl ein Mangel an Sinnhaftigkeit (weniger erlebt als gewünscht) als auch ein Übermaß (mehr erlebt als gewünscht) mit einer erhöhten Ermüdung und in Konsequenz mit weniger Arbeitsengagement verbunden waren. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass sich aus den Ergebnissen keine Aussagen über die exakte Wirkrichtung ableiten lassen. So wurden die Sinnhaftigkeit bei der Arbeit, die momentane Aufmerksamkeit/Ermüdung (nach der Arbeit) und das Engagement bei der Arbeit zum selben Zeitpunkt erfasst, in dem Untersuchungsmodell aber in eine zeitliche Abfolge gebracht (Sinnhaftigkeit – Aufmerksamkeit/Ermüdung – Arbeitsengagement). Nichtsdestotrotz bietet die Studie eine interessante komplementäre Perspektive auf Sinnhaftigkeit bei der Arbeit, in der individuelle tägliche Bedürfnisse nach Sinnhaftigkeit sowie mögliche Nachteile von zu viel Sinnhaftigkeit Berücksichtigung finden. Im Hinblick auf die Praxis deutet sich an, dass Führungskräfte bei der „sinnhaften“ Gestaltung der Arbeit die Mitarbeitenden miteinbeziehen und deren tägliche Bedürfnisse beachten sollten. Eine transparente und rechtzeitige Kommunikation anstehender sinnhafter Arbeitsaufgaben könnte dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende besser auf diese einstellen können und somit das Risiko reduziert wird, dass ein „zu viel des Guten“-Effekt entsteht.

Besprochen von Maie Stein, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg

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.

Digitaltools innovativ einsetzen

Die Digitalisierung der Bildung erhält durch die Corona-Zwänge einen kräftigen Schub. Damit werden in Schule, Hochschule und Weiterbildung Schief lagen sichtbar.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Plötzlich zum Lockdown entdeckte die Taz am 23. März die Online-Lehre: „Plötzlich Realexperiment“. Schon am 14. März hatte das Handelsblatt unter der Überschrift „Schulschließungen legen Versäumnisse der Länder bei Digitalisierung in der Bildung offen“ kritisch berichtet, dass bisher sehr wenig Geld aus dem Digitalpakt abgerufen wurde. Mit der Zukunft wiederum beschäftigte sich am 19. März der Tagesschau-Podcast „Wie Corona Bildung revolutionieren könnte“. Und die Süddeutsche Zeitung fordert Lehrer und Schüler am 13. März zwar mit dem Artikel „In Zeiten des Coronavirus ist die Digitalisierung ein Segen“ zum Experimentieren auf, sieht am 24. April die deutschen Schulen allerdings eher „im digitalen Dickicht“ herumirren.

Doch nicht nur in und für allgemeinbildende Schulen ist Online-Bildung die mal schrille, mal lebhaftige Begleitmusik zu Covid-19. Auch das Hochschulwesen und die Erwachsenenweiterbildung trifft die Pause alles Analogen zumeist unverhofft und unvorbereitet. Ob die Volkshochschulen oder die Anbieter von Fach- und Führungsseminaren: Darauf, online zu unterrichten, war nur eine Minderheit der Marktteilnehmer eingestellt. Zwar verzeichnet das MMB-Institut in Essen im jährlichen Branchenmonitor „E-Learning-Wirtschaft“ zweistellige Wachstumsraten, Präsenzunterricht aber liegt immer noch weit vorn. Seit März stieg das Interesse an der abstandswahrenden Fortbildung schlagartig. Rasch wurden virtuelle Klassenräume installiert, Webinare gebucht, Erklärvideos heruntergeladen und auch mobile Selbstlernprogramme erhielten einen Schub. „Krisengewinnler E-Learning“ titelt denn auch das Magazin Wirtschaft + Weiterbildung im Mai.

Deshalb passt das Forschungsprojekt „Work & Study“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ seit 2014 gefördert wird, gut in die aktuelle Blended-Learning-Landschaft. Das bundesländerübergreifende Verbundprojekt der Hochschulen Worms, Koblenz, Bonn-Rhein-Sieg sowie der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes entwickelt ein wirtschaftswissenschaftliches Studium für Menschen, die traditionell nicht studieren. Besonderheiten wie die Anrechnung von Leistungsnachweisen etwa aus IHK-Kursen und anderen beruflichen Zertifikaten

soll Berufstätigen den Einstieg erleichtern – entweder mit dem Ziel, direkt einen Bachelorabschluss zu erlangen oder einzelne Zertifikate zu sammeln, die zu einem späteren Zeitpunkt zum Gesamtabschluss führen können.

Kurze Präsenzzeiten und längere E-Learning-Phasen sollen sich ablösen. Noch existiert der Studiengang nicht, aber die Forscher wollen diesen gerne in naher Zukunft umsetzen – wenn die Finanzierung gesichert werden kann. So untersuchte Henning Kehr, Wirtschaftsprofessor und Leiter des Forschungsprojekts Work & Study an der Hochschule Worms, mit seinem Team zur Projektabrundung, welchen ergänzenden Beratungs-, Orientierungs- und Unterstützungsbedarf nichttraditionell Studierende haben und wie die Hochschulen ein Unterstützungssystem gestalten müssen, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden. „Die Hochschulen mit ihren Lernplattformen sind da durchaus im Vorteil“, sagt Kehr. Und schließt an: „Natürlich steigt das Interesse an diesen Formaten in diesen Corona-Zeiten.“ Allerdings versteht der Hochschul-lehrer weit mehr als Video-Vorlesen unter Digitalisierung. Denn auch durch Problem Based Learning können in Online-szenarien positive Lerneffekte erzielt werden. Professor Kehr: „Mit spielerischen Lehrformen kann man zum Beispiel statistische Verfahren gut vermitteln.“ Ein Online-Wettbewerb zum Wechselkursmanagement überzeugte die Testpersonen – und machte sogar Spaß.

Per Video wenig Raum für Emotionen und Smalltalk

Auch wenn Online-Lernen gerade einen kräftigen Schub erhält, pur genossen fehlt dieser Lernform eine gute Portion Emotionalität. Davon ist jedenfalls Anne Burmeister überzeugt, Professorin an der Rotterdam School of Management. Die HR-Forscherin hat als Projektleiterin mit Kollegen für den Goinger Kreis empirisch das Thema Emotionen in der virtuellen Zusammenarbeit untersucht. Unter dem Titel „Fernverbindung“ wurden die Ergebnisse im April publiziert. Die Technik hat weit besser funktioniert als vielfach erwartet. Leitungen standen, die Software war beherrschbar. Doch die Studienergebnisse offenbaren Probleme auf der zwischenmenschlichen Ebene: Mitarbeiter, die Interaktion und Unterstützung brauchen oder introvertiert sind, fühlen sich schneller isoliert und alleinge-



V. l. n. r.: Prof. Dr. Henning Kehr (Hochschule Worms), Prof. Dr. Anne Burmeister (Rotterdam School of Management), Prof. Dr. Swetlana Franken (FH Bielefeld)

lassen; Video- und Telefonkonferenzen lassen wenig Raum für Smalltalk, Beziehungen und andere Dimensionen menschlicher Interaktion.

Professorin Burmeister sieht bei diesen Mängeln keinen Unterschied zwischen Unternehmen und Hochschulen oder zwischen Mitarbeitenden und Studierenden. Nähe müsse die Führungskraft wie die Hochschullehrerin online aktiv managen. „In meiner ersten Videovorlesung habe ich die Hälfte der Zeit damit verbracht, über Emotionen zu sprechen und der Frustration Raum zu bieten“, erzählt Burmeister. „Vertrauen kann man nur schaffen, indem man den Elefanten im Raum nicht totschweigt.“ Nach dieser Session konnten sich alle 150 Studierenden auf den Lernstoff konzentrieren. Allerdings müssen Dozenten online die Formen der Ansprache ändern. Interaktion muss erlaubt und stärker eingefordert werden. „Soziale Mini-Aktionen und Körpersprache sind weniger sichtbar“, sagt Anne Burmeister. „Aber gesehen werden reicht nicht.“ Zeitverschwendung ist für die Lehrende, wenn der reine Stoff vermittelt wird: „Erarbeiten können sich die Studierenden die Inhalte alleine, in der virtuellen Lektion müssen die Ergebnisse diskutiert werden.“ Dazu gehöre es, auch Halbfertiges und Innovatives weiterzuentwickeln – laut Burmeister bisher nicht gerade die Stärke digitaler Kommunikation.

Herauszufinden, wo Online-Nutzung effizienter und wann Präsenz überlegen ist, das beschäftigt auch Swetlana Franken. Die Professorin für Personalmanagement und Schlüsselqualifikationen an der FH Bielefeld sieht „den Zwang, den die Corona-Realität in Sachen Digitalisierung schafft, durchaus positiv“. Eingeebnet werde gerade die Technik – eine Grundvoraussetzung. Manchmal liegt der Gewinn auf der Hand: Abschlussarbeiten werden im PDF-Format statt als gebundene Exemplare abgegeben und auf der Hochschulfestplatte archiviert, Abstimmungen über Termine oder Ergebnisse in Arbeitsgruppen werden schneller. Strategische Diskussi-

onen und die Entwicklung von Ideen scheinen dagegen in vertrauten Präsenzsituationen einfacher. „Ich bin sicher, dass wir wieder in die Präsenzlehre eintauchen, wenn wir dürfen“, meint Franken, „aber wir werden die positiven digitalen Entwicklungen in den Alltag einbinden.“ Die Ergebnisse ihres Forschungsprojekts Gender 4.0, in dem Young Professionals nach ihrer Einstellung zur Digitalisierung befragt wurden, bestärken sie in dieser Haltung.

Lebendige Vorurteile gegenüber Frauen in der Technik

Immerhin nehmen 95 Prozent der jungen Menschen ihr Smartphone überall mit hin. Für junge Frauen und Männer sind die Vorteile der Digitalisierung wie flexibles und mobiles Studieren und Arbeiten im gleichen Maße wichtig. Allerdings gibt es auch Unterschiede. Zwar haben beide Geschlechter Interesse an digitaler Technologie, doch Frauen wollen die Geräte vor allem benutzen, während Männer sich mit der Funktionsweise beschäftigen und häufiger Apps entwickeln. „Frauen sind einfach pragmatischer“, resümiert Professorin Franken. „Sie verschaffen sich stets einen Überblick, was digital sinnvoll ist, aber sie müssen nicht selbst programmieren.“ Die Förderung der Frauen in MINT-Fächern dürfe, fordert Swetlana Franken, daher nicht nachlassen. Vor allem auch deshalb nicht, weil die Stereotype hinsichtlich Frauenkompetenzen bei der Nutzung der digitalen Technik selbst in der jungen Generation verbreitet sind. Die Studie zeigt: Junge Männer bewerten die digitale Kompetenz von Frauen geringer, als es die Frauen selbst tun. Die Vorurteile gegenüber Frauen in der Technik sind also immer noch lebendig. Das schafft für Frauen Barrieren bei der Studien- und Berufswahl sowie bei der Weiterbildung. Wenn also – hoffentlich bald – wieder die Wahl herrscht zwischen Präsenzveranstaltungen und digitalen Formaten, dann sollten die Stärken der Digitalisierung von allen und für alle gleichermaßen eingesetzt werden.

Emotionale Entscheidungen studieren

Petra Moog untersucht Erfolgsfaktoren und Konflikte in KMU und Familienbetrieben. Doch auch Start-ups hat die Professorin der Universität Siegen im Forscherinnenblick.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Emotionalität ist ein Thema, das bei Petra Moog im Laufe der Jahre stark gewachsen ist. Das liegt an ihrem Lehrstuhl. Denn die 53-Jährige besetzt innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Universität Siegen das Fach Entrepreneurship and Family Business. „In vielen Interviews haben wir herausgefunden, dass unternehmerisch-rationales Wirtschaften in mittelständischen Familienfirmen die eine Seite ist“, berichtet Forscherin Moog. „Die andere, die emotionale Seite aber zeigt sich sehr schnell, wenn es zum Beispiel um die Unternehmensnachfolge geht.“ Die Gemengelage umfasst die eigenen Qualitätsstandards, den guten Namen der Familie, den es in der nicht anonymen Situation der Unternehmer am Stammsitz zu festigen und zu erhalten gilt, die hohe Identifikation der Mitarbeitenden, die produktiv auf das Unternehmen wirkt, und den Nutzen, den die Familie aus diesem Mix über Generationen generiert. Wenn es dann konkret wird mit den Auswahlkriterien für die Nachfolge in der Chefetage, sickern die Emotionen ein in den Entscheidungsprozess. Das konnten Professorin Moog und ihr Forscherteam über zwölf Jahre in mehreren Studien belegen.

Bei unterschiedlichen Familienzweigen kann Vetterwirtschaft den eigenen nahen Verwandten kurzfristig Vorteile bringen, aber den anderen Familienstämmen oder dem Familienunternehmen mittel- und langfristig schaden. Oder die männliche Nachfolge wird ganz einfach deswegen bevorzugt, weil sie Tradition hat, ohne rational-ökonomischen Grund. Häufig gibt es bei der Unternehmensnachfolge gar kein formal festgelegtes Auswahlverfahren mit sachlichen Kriterien, wie sie völlig normal bei der Einstellung familienfremder Manager angelegt werden. Das kann fatale Folgen haben. Denn gelingt der Übergang von einer Generation zur anderen nicht, können Familienunternehmen stagnieren, aus dem Markt aussteigen, verkauft werden. Es kann das vollständige Aus bedeuten. In über 150 Interviews mit rund 700 Mitgliedern aus Familien sowie in Case Studies und einer aktuellen qualitativen Value-Studie stieß die Siegener Forscherin immer wieder auf zwei Faktoren, die bei Erbsachen und familieninternen Nachfolgen geklärt werden müssen: Kommunikation der Werte und Transparenz. Petra Moog kombiniert längst ökonomische und psychologische Modelle, um den Ursachen hierfür auf den Grund zu gehen.

Dabei startete die Hochschullehrerin ihre Karriere mit reinen Zahlenwerken. Geboren in Neumünster wuchs Petra Moog in Köln auf, wo sie bis 2001 blieb: als Gymnasiastin, als Auszubildende zur Bankkauffrau, Studentin der Volkswirtschaftslehre, Referentin für Volkswirtschaft bei der Stadtparkasse und als Doktorandin. Doch was so kontinuierlich-gerade klingt, dreht bei näherem Hinsehen ein paar universitäre Schleifen. Direkt nach dem Diplom wechselte Moog für einige Zeit an die Mailänder Partneruniversität der Kölner, die Università Commerciale Luigi Bocconi. Dort ergänzte sie das deutsche Diplom mit dem Master in International Management (CEMS/MIM). Zurück in ihrer rheinischen Heimat setzte die Volkswirtin wiederum auf Veränderung und ging als DFG-geförderte Doktorandin an den Lehrstuhl für Personalökonomie. Ein halbes Jahr forschte Moog mit einem NRW-Stipendium im Entrepreneurship Center des MIT – Massachusetts Institute of Technology. Es folgte ein Jahr im Bonner Institut für Mittelstandsforschung. 2004 promovierte die Jungwissenschaftlerin schließlich über „Humankapital des Gründers und Erfolg der Unternehmensgründung“. Da war ihre Doktor-Mutter Uschi Backes-Gellner bereits an die Universität Zürich gewechselt und Petra Moog folgte der Professorin als Post-Doc an den Lehrstuhl für empirische Methodik der Arbeitsbeziehungen und der Personalökonomik, wo sie bis 2007 blieb.

Gut gepflegte Datenbank erlaubt Ad-hoc-Projekt zu Covid-19

Dann nahm Professorin Moog den Ruf der Universität Siegen auf den frisch gegründeten wirtschaftswissenschaftlichen Stiftungslehrstuhl Unternehmensnachfolge an. Die elf Finanziars tragen die Kosten bis 2012, dann übernahm die Universität Siegen und damit das Land NRW die Lehrstuhlfinanzierung. Bis heute liegt ein Schwerpunkt in Forschung und Lehre bei der Nachfolge in Familienunternehmen und weiteren Themen des Mittelstands, etwa dem unternehmerischen Verhalten oder potenziellen Erfolgsfaktoren.

In einem Ad-hoc-Projekt während der Corona-Krise befragten Lehrstuhlmitarbeiter Familienunternehmerinnen und -unternehmer sowie kleine und mittlere Firmen deutschlandweit in vertieften Interviews danach, wann sie die Covid-19-Krise bemerkt haben, wie ihr Umgang damit aussieht und welche

Erwartungen sie an sich selbst, die Mitarbeitenden und den Staat haben. Ein Mini-Panel ist mit weiteren Erhebungswellen für den Sommer und für den Herbst geplant, gemeinsam mit Partnern aus München und Friedrichshafen. „Wir können so aktuell reagieren, weil wir über viele Jahre im Schneeballsystem Vertrauenswege zu den Firmen aufgebaut haben und unsere Datenbanken pflegen“, sagt Moog. Die Universität sitzt zudem in einer Region mit starken Familienunternehmen und Hidden Champions. Und rund ein Drittel der Studierenden des Masterstudiengangs zu Small Business Enterprises (SME) entstammen Unternehmerfamilien.

Doch nicht nur mehr oder weniger traditionsreiche SMEs, auch die Gründer erhalten ihren Platz in der wissenschaftlichen Themenpalette des Moog-Lehrstuhls. Insbesondere Spin-offs, die aus der Hochschule heraus gegründet werden, beschäftigen die Forscher und Forscherinnen im Team Moog. Fragestellungen sind: Wie kann man radikal-innovative Ideen für die Wirtschaft nutzen? Warum soll eine Professorin oder ein Professor gründen? „Früher hatten die An-Institute der Lehrstühle ein Geschmäckle“, erinnert sich Petra Moog. „Heute geht es um die wissenschaftliche Begleitung, wenn Forscher Mitgründer von Start-ups werden.“ Denn eines ist klar: Die Skills für eine erfolgreiche Gründung sind nicht allein aus der wissenschaftlichen Qualifikation zu gewinnen. Wirtschafts- und Marktthemen müssen von Beginn an verankert werden. Motivation, Anreize und Führung fallen nicht vom Himmel. Deshalb ist Petra Moog involviert, wenn die Uni Siegen im Juni ihre fakultätsübergreifende Gründerinitiative Ventus startet – mit Unterstützung des BMW-Programms Exist-Potenziale.

Erfolgsfaktoren und Emotionen in der Unternehmensführung, wissenschaftliche und praktische Gründungsarbeit haben den Blick der Professorin auf übergreifende Themen gelenkt. In einem konzeptionellen Papier betrachtet Petra Moog, welche politische Umgebung Entrepreneure fördert oder bremst. Sie bewertet Datensätze und sucht nach Zusammenhängen zwischen politischen Strukturen und Unternehmertum. Auch in die Geschichte steigt sie ein, wenn sie mit ihrem amerikanischen Forschungskollegen Untersuchungen von Historikern über Zünfte, Stahlbarone und die autoritären Systeme heranzieht. Erste Ergebnisse zeigen, dass liberale Staatsformen unabhängige, dezentrale und autonome Unternehmerentscheidungen vorantreiben.

Studierende für empirische Vergleiche gewinnen

Auch für dieses neue Forscherthema stützt sich Professorin Moog auf qualitative sowie auf quantitative Empirie. Denn die Wissenschaftlerin sieht nur so fundierte Studienergebnisse gewährleisten. Wegen dieser Überzeugung müssen schon die Studierenden frühzeitig mitziehen, die am Lehrstuhl Moog ihre Bachelorarbeit schreiben. Zwar sind Literaturarbeiten gestattet. Aber empirische Vergleiche haben für die Hochschullehrerin



PROF. DR. PETRA MOOG

Chair for Entrepreneurship and Family Business
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik
und Wirtschaftsrecht
Universität Siegen
petra.moog@uni-siegen.de
www.wiwi.uni-siegen.de/business-succession/

„einfach mehr Tiefe“. Bei rund 700 Studierenden pro Semester entscheiden sich etwa 30 für ein Thema bei Moog. Von circa 80 Masterstudierenden schreiben rund 20 ihre Abschlussarbeit am Lehrstuhl. Außer ihren eigenen sechs Doktoratsstudierenden und zwei Postdocs betreut die Hochschullehrerin als Co-Direktorin die Graduiertenschule Mittelstand.

Was auch immer sie gerade lehrt, Petra Moog sitzt derzeit fast ausschließlich vor dem Bildschirm: In der Videovorlesung chatten die Studierenden mit ihr, im Zehn-Leute-Seminar sind per Video alle zu sehen. „Die Online-Lehre läuft relativ gut“, meint Moog. Was von den Lehrformaten nach Ende des Corona-Semesters bleibt, ist noch nicht absehbar. Moog: „Was aber immer fehlt, das ist der persönliche Kontakt und Austausch – neben dem Lehren und Lernen die wichtigste Erfahrung in einem Studium.“

Corona-Forschung auf dem Prüfstand

Katharina Schüller, Gründerin und Geschäftsführerin von Stat-up, einem Anbieter für Statistische Beratung und Data Science in München, www.unstatistik.de

Um die Entwicklung von Pandemien abzuschätzen, spielen drei Faktoren eine Rolle: erstens, wie viele Menschen eine infizierte Person typischerweise ansteckt. Diese Zahl hängt nicht nur vom Virus ab, sondern auch von unserem Kontaktverhalten. Zweitens die Generationszeit, also wie lange eine infizierte Person ansteckend ist. Aus der Generationszeit und der Zahl der innerhalb dieser Zeit angesteckten Personen ergibt sich die Reproduktionszahl R . Drittens, ob nach überstandener Infektion eine Immunität eintritt.

Für Corona zeichneten die Daten zu Beginn ein alarmierendes Bild: Die registrierten Fallzahlen stiegen derart stark an, dass die ungebremste Entwicklung der Infektion selbst im bestmöglichen Szenario die Kapazitäten der Gesundheitsversorgung überfordern würde. Solange es also keinen Impfstoff gibt, wird die Reproduktionszahl zur entscheidenden Stellschraube jeder Abwehrstrategie. Sobald R auf den Wert 1 sinkt, stabilisiert sich die Anzahl der Neuinfektionen; fällt R darunter, geht die Anzahl zurück.

Hohe Dunkelziffer bei tatsächlich Infizierten

Doch Infektionskrankheiten weisen zwischen Ansteckung und der Ausprägung von Symptomen üblicherweise eine Inkubationszeit auf, sodass man die Infizierten ohne umfassendes Testen nicht frühzeitig erkennen und isolieren kann. Gleichzeitig wird die Wirksamkeit von Maßnahmen, die heute eingeleitet werden, erst in einigen Tagen oder gar Wochen in den Daten sichtbar, selbst wenn sie sofort die angestrebte Wirkung entfalten. Zugleich hat bis heute die Zahl der registrierten Infizierten nur bedingt etwas mit der Zahl der tatsächlichen Infizierten zu tun, weil Menschen mit wenigen oder gar keinen Symptomen kaum getestet werden. Bleibt diese Dunkelziffer unberücksichtigt, wird die geschätzte Letalität – also der Anteil der Todesfälle an allen neu Infizierten – systematisch überschätzt.

Allerdings gibt es ein natürliches Experiment, das Kreuzfahrtschiff „Diamond Princess“, bei dem alle Passagiere getestet wurden. Zwar ist die Besatzung eines Kreuzfahrtschiffs älter als die Durchschnittsbevölkerung, aber dies können Statistiker näherungsweise herausrechnen. Aus den Daten ergab sich eine geschätzte Covid-19-Letalität von 0,5 Prozent – mit einer Unsicherheit von etwa +/- 50 Prozent. Eine neuere Studie

der Universität Stanford zu Covid-19 im Santa Clara County kam zu einer geringeren Letalität, die aber zum Teil auf eine Selbstselektion der Teilnehmer zurückzuführen sein dürfte. Modellrechnungen korrigieren die Letalität auf etwa 0,25 bis 0,5 Prozent. Dies wäre ein konsistentes Ergebnis mit Blick auf die Heinsberg-Studie, die in ihrer finalen Fassung eine Letalität von 0,33 bis 0,52 Prozent angibt, und auf die Schätzungen des Virologen Christian Drosten. Er vermutete bereits frühzeitig die Letalität im Bereich von 0,3 bis 0,7 Prozent.

Repräsentative Panelstichprobe regelmäßig testen

Inzwischen ist die Reproduktionszahl R als zentrale Entscheidungsgröße in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. Ihre Berechnung beruht auf einigen Annahmen und ist daher mit einer erheblichen Unsicherheit behaftet. Zuerst braucht es eine Annahme über die oben beschriebene Generationszeit. Aktuell rechnet das RKI mit vier Tagen. Dann ergibt sich R als Quotient der Neuinfektionen des aktuellen und der vorangegangenen drei Tage und der Summe der Neuinfektionen der vier Tage zuvor.

Für diese Berechnungen nutzt das RKI ein statistisches Verfahren (Nowcast genannt), um mögliche Verzögerungen bei der Diagnose, der Meldung und der Übermittlung der Anzahl der Neuerkrankungen zu berücksichtigen. Dabei schwankte der Nowcast für den 1. April zwischen rund 3.000 und fast 6.000 neuen Fällen – je nachdem, zu welchem Zeitpunkt er ermittelt wurde. In der öffentlichen Diskussion blieb auch weitgehend unberücksichtigt, dass das RKI am 9. April das 95-prozentige Konfidenzintervall von R auf den Bereich von 0,8 bis 1,1 beziffert hat. Das heißt, es ist nicht einmal gesichert, ob sich die Infektionswelle zu diesem Zeitpunkt weiter ausbreitete oder zurückging. Kleine Veränderungen von R um Differenzwerte von 0,1 bis 0,2 liegen also im Bereich des Schätzfehlers.

Vor allem eignet sich die Reproduktionszahl aufgrund der nach wie vor mangelhaften Datengrundlage nicht als zentrale oder gar einzige Entscheidungsgrundlage für die Frage, ob Kontaktbeschränkungen gelockert werden können. Nur eine hinreichend groß angelegte, repräsentative Panelstichprobe von Personen, die sich regelmäßig in kurzer Frequenz einem Test unterziehen, kann das zentrale Problem der mangelnden Kenntnis der Dunkelziffer und damit der wahren Ansteckungsgefahr lösen.

AGILE-HR- FRAMEWORK



ISBN 978-3-648-13439-9
330 Seiten | 39,95€

BEREIT FÜR EINE AGILE HR-ORGANISATION?

Dieses Buch stellt ein neues ganzheitliches Modell für die agile Entwicklung von HR vor. Es erläutert die zentralen Wertschöpfungsprozesse von HR und zeigt die Herausforderungen auf dem Weg zur agilen Organisation.

- + **Die fünf Stadien der agilen Entwicklung**
- + **Beispiele renommierter Unternehmen**
- + **Das Reifegrade-Modell für HR**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kosten-
los) oder in Ihrer Buchhandlung

IMPROVING PERFORMANCE



ISBN 978-3-648-13856-4
240 Seiten | 39,95€

NACHHALTIGES LERNEN UND ENTWICKLUNGSMANAGEMENT

Damit Weiterbildung und Arbeit zukünftig nicht mehr getrennt voneinander betrachtet werden, zeigen die Autoren mit konkreten Arbeitshilfen, wie neue Strategien und Konzepte für den Weiterbildungsbereich in Unternehmen erarbeitet werden können.

- + **Karriere und Entwicklung: gestern - heute - morgen**
- + **Schneller Lernen als die Wettbewerber**
- + **Grundkonzepte für nachhaltiges Lernen und Entwicklung**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kosten-
los) oder in Ihrer Buchhandlung