

01 2015 | 67. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Work-Life-Balance: Konfliktfelder, Stressfaktoren und Lösungsansätze

Erwartungen der Generation Y:
Handlungsbedarf für HR? s. 10

DOMSCH/LADWIG

Work-to-Family Spillover: Wie Ressourcen das
Familienleben stärken und entlasten s. 25

HÜTTGES/FAY

State of the Art: Burn-out-Syndrom –
Ausgebrannt am Arbeitsplatz s. 46

ATABAKI

Work-Life-Konflikt: Erkenntnisse zu
branchenspezifischen Einflussgrößen s. 15

KAISER/STOLZ/BEHR/KOZICA

Beschäftigungsfähigkeit und Personal-
management für Interim Manager s. 34

DECKER/KAISER

Essentials: Richtungsweisendes aus
internationalen Top-Journals s. 50

KREBS/LEHMANN-WILLENBROCK/RILKE

Betriebliche Altersversorgung mit der Generali Überzeugen Sie sich selbst.



GENERALI Versicherungen

Schutz unter den Flügeln des Löwen



Ausgezeichnete Versorgung.

Sie als Arbeitgeber sind der Spezialist, wenn es um Ihre Mitarbeiter geht. Hier gilt: die Besten finden und fördern. Wir unterstützen Sie mit guten Argumenten: exzellenter Service, maßgeschneiderte Produktlösungen und kompetente Beratung für Ihre betriebliche Altersversorgung. Sprechen Sie uns an.

Generali Lebensversicherung AG
KompetenzCenter bAV
60318 Frankfurt am Main

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

Ein Unternehmen der Generali Deutschland

Liebe Leserinnen und Leser,



*Dieter Wagner
Universität Potsdam*

Karriere und Familie müssen keine Gegensätze mehr sein. Dies gilt zunehmend für alle Partner in einer Familie, nicht nur für die Männer! Es ist zwar nicht immer einfach, alles „unter einen Hut“ zu bringen. Aber die Ansprüche der Frauen und zugleich auch die der jüngeren Generation an die Machbarkeit einer „Work-Life-Balance“ sind gestiegen. Die Mitglieder der „Generation Y“ nehmen vieles nicht mehr als selbstverständlich hin.

Insofern sind auch Konflikte keine Seltenheit. Weil sie selbstverständlich sind, sollte man sie nicht auch noch tabuisieren, sondern als produktive Chance begreifen. Dabei ist zum Beispiel in Beratungsunternehmen mit Fantasie und Kreativität viel möglich. Zur Flexibilisierung und Individualisierung zählen zunehmend auch berufs- und lebensbiografische Aspekte. Je nach Lebensphase gibt es eben auch eine andere Gewichtung zwischen Berufs- und Privatleben. Zu einer ehrlichen Bilanz gehören natürlich sowohl die belastenden als auch die entlastenden Faktoren.

Insgesamt zeigen die Beiträge in diesem Heft anschaulich, wie sich viele Dinge verändern, sodass die „Work-Life-Balance“ immer mehr von einer (reinen) Worthülse zu einer Selbstverständlichkeit wird.

Herzlichst

Ihr



PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

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

EDITORIAL BOARD

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

FÖRDERKREIS

Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
 Michael Reinelt, Generali Versicherungen

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** 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 oder unter www.haufe.de/pq.

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

SCHWERPUNKT

- 6 Karriere und Familie wagen
Interview mit WZB-Chefin Prof. Jutta Allmendinger Ph.D
- 10 Erwartungen der Generation Y
Prof. Dr. Michel E. Domsch und Prof. Dr. Désirée H. Ladwig
- 15 Work-Life-Konflikt: Erkenntnisse zu Einflussgrößen in Beratungsunternehmen
Prof. Dr. Stephan Kaiser, Dr. Martin Stolz, Corinna Behr und Dr. Arjan Kozica
- 20 Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung
Silke Schröder, Marcel Förster und Dr.-Ing. Sonja Schmicker
- 25 Work-to-Family Spillover: Wie Ressourcen das Familienleben stärken und entlasten
Prof. Dr. Annett Hüttges und Prof. Dr. Doris Fay
- 30 Rufbereitschaft - belastend trotz Formalisierung
Prof. Dr. Wenzel Matiaske und Mandy Schult

NEUE FORSCHUNG

- 34 Beschäftigungsfähigkeit und Personalmanagement für Interim Manager
Dr. Thomas Decker und Prof. Dr. Stephan Kaiser
- 40 Naturwissenschaftler als Intrapreneure?
Dr. Christian Schultz und Dr. Patrick Bröker

STATE OF THE ART

- 46 Burn-out-Syndrom: Ausgebrannt am Arbeitsplatz
Dipl.-Psych. Armita Atabaki

ESSENTIALS

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

SERVICE

- 54 News aus der Hochschulwelt
- 56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile: Wohlbefinden und Leistung
- 58 Forscher im Porträt: Prof. Guido Friebel Ph.D

Karriere und Familie wagen

Das Interview mit WZB-Chefin **Prof. Jutta Allmendinger Ph.D.** führte **Ruth Lemmer**

PERSONALquarterly: *Wie kommen Gesellschaft und Wirtschaft voran in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie?*

Jutta Allmendinger: Auf den ersten Blick hat sich viel getan in Sachen Vereinbarkeit. Wenn ich da nur an das Elterngeld denke oder den Rechtsanspruch auf Kindertagesbetreuung für unter Einjährige oder den verstärkten Ausbau von Schulen zu Ganztagschulen. Betriebe legen Programme auf und werden als familienfreundlich zertifiziert. Die Erwerbsquote von Frauen stieg in den letzten zehn Jahren von 60 auf 70 Prozent.

Doch wenn wir genauer hinschauen, arbeiten Frauen, sobald Kinder da sind, vor allem in niedriger Teilzeit, aus der sie nur schwer wieder rauskommen. Sie erhalten aufgrund der geringeren Arbeitszeit ein geringeres Einkommen, und obendrein verdienen sie pro Stunde weniger als Männer – bei vergleichbaren Tätigkeiten.

Vereinbarkeit muss aber mehr heißen als ein Teilzeitjob: eine tatsächliche Chance, sich und die Kinder von der eigenen Erwerbsarbeit zu ernähren, eine ordentliche Karriere und ein gerechter Lohn für die gezeigte Leistung. Davon sind wir noch weit entfernt. Wir müssen die Chancen einer längeren Lebenserwartung bei guter Gesundheit nutzen und die bezahlte und unbezahlte Arbeit gleichmäßiger über das Leben und auch zwischen den Geschlechtern verteilen. Wir müssen viele Institutionen an die neuen Lebensentwürfe von Frauen und Männern anpassen, damit meine ich insbesondere qualitativ hochwertige Bildungs- und Betreuungseinrichtungen für Kinder und zunehmend auch für Ältere. Wir müssen an der Entlohnung ansetzen und typische Frauenberufe höher bewerten, sodass sie an die Entlohnung von Männerberufen heranreichen. Erst dann können wir von einem geschlechtergerechten Arbeitsmarkt und von Vereinbarkeit reden.

PERSONALquarterly: *Wo steht Deutschland im internationalen Vergleich? Wie sind die Unterschiede zu erklären? Konnte Deutschland aufholen?*

Allmendinger: Offenbar gelingt es in vielen Ländern besser, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten. In Portugal, Dänemark und Slowenien beispielsweise waren im Jahr 2011 mehr als 83 Prozent der Mütter erwerbstätig. In Deutschland waren es nur rund 60 Prozent. Damit liegt Deutschland

im europäischen Vergleich noch immer im unteren Mittelfeld. Nur in einigen osteuropäischen Ländern sowie in Malta und Italien waren prozentual weniger Mütter erwerbstätig als in Deutschland.

Ähnlich sieht es aus, wenn wir uns anschauen, wie sehr sich die Arbeitszeiten von Paaren unterscheiden. Es gibt nur wenige Länder, in denen die Arbeitszeitunterschiede bei Paaren noch größer sind als in Deutschland. Bei den 25- bis 54-Jährigen arbeiten Frauen in Deutschland durchschnittlich 16 Stunden weniger im Job als ihre Männer. In Dänemark belief sich dieser Unterschied auf sechs Stunden, in Slowenien und Litauen sogar auf weniger als drei Stunden. In diesen Ländern werden Frauen also nicht in die Teilzeit-Nische gedrängt, sondern die Arbeitszeiten werden gerechter zwischen Frauen und Männern verteilt. Interessant ist, dass auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser klappt: Die Geburtenrate ist dort höher als bei uns.

PERSONALquarterly: *Erhöht der demografische Wandel die Chancen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder wirkt er bremsend?*

Allmendinger: Fakt ist, dass die Wirtschaft auf Frauen nicht verzichten kann – auf allen Ebenen, dies gilt auch für Führungspositionen. Die Bevölkerungszahl sinkt und damit auch die Zahl der Männer im erwerbsfähigen Alter. Heute gilt mehr denn je: Will man freie Positionen mit den besten und fähigsten Menschen besetzen, muss man verstärkt auf Frauen zurückgreifen. Dies birgt allerdings die Gefahr, dass die Geburtenrate noch weiter zurückgeht. Insbesondere gut ausgebildete Frauen, die Karriere machen, haben in Deutschland oft keine oder nur wenige Kinder.

Wenn also Frauen als potenzielle Führungskräfte entdeckt werden, müssen wir in besonderem Maße daran arbeiten, dass auch ein Familienleben ermöglicht wird. Wir müssen zeigen, dass eine Frau mit Familie hochwillkommen ist. Andernfalls erhöht der demografische Wandel zwar die Chancen von Frauen im Arbeitsmarkt, bremst aber die demografische Entwicklung. Ob allerdings kluge Frauen unter den heutigen Bedingungen überhaupt Karriere machen wollen, ist eine ganz andere Frage.

PERSONALquarterly: *Wie unterstützen oder behindern neue Kommunikationstechnologien und Social Communities die Work-Life-Balance?*

Allmendinger: Ich würde die neuen Kommunikationstechnologien nicht verteufeln. Sie erhöhen unsere Handlungsoptionen. Vieles kann man von zu Hause aus erledigen, zumindest in einigen Jobs. Und gehört die persönliche Anwesenheit im Betrieb zum Job dazu, kann man dennoch mit der Familie Kontakt halten, hier und da einen Rat oder Unterstützung geben. Wege lassen sich verkürzen, so kann man Auslandsreisen oft durch Videokonferenzen ersetzen, das spart Zeit und ist zudem umweltfreundlich. Das ist schon eine tolle Entwicklung. Gleichmaßen sehe ich natürlich auch Gefahren. Wenn die neuen Kommunikationstechnologien bedeuten, ständig verfügbar sein zu müssen, so ist das ein gefährlicher Weg. Wir müssen den Umgang mit den neuen Medien schulen, uns dazu erziehen, sie für unsere Zwecke einzusetzen. Die Arbeitgeber müssen ihrerseits klar kommunizieren, welche Arbeitsergebnisse sie von Mitarbeitern erwarten, anstatt nur auf abgeleistete Stunden zu achten. Sind diese Voraussetzungen gegeben, erscheinen mir rigide Regelungen wenig sinnvoll, so auch ein generelles Verbot, am Wochenende E-Mails zu senden oder zu empfangen. Wenn es für den Einzelnen besser passt, auch mal am Wochenende zu arbeiten und dafür einen Nachmittag unter der Woche für die Familie frei zu haben, sollte man das nicht verbieten.

PERSONALquarterly: *Sie untersuchen die Lebensentwürfe junger Menschen. Stimmen die Vorurteile, dass bei ihnen Spaß großgeschrieben wird? Und wo bleiben Ehrgeiz und Leistungswille? Hat die Generation Y ein anderes Verständnis von Work-Life-Balance?*

Allmendinger: Ich habe die jungen Frauen und Männer über einen langen Zeitraum begleitet und sie im Abstand von einigen Jahren dreimal zu ihren Lebensentwürfen befragt. Eine Spaßgeneration habe ich nicht gefunden. Im Gegenteil. Die jungen Menschen setzen sich konkrete Ziele und sind bereit, dafür zu arbeiten. Ein guter Job ist ihnen wichtig, denn sie wollen finanziell auf eigenen Beinen stehen. Frauen wie Männer. Viele von ihnen wollen in ihrem Job vorankommen, sich eine Karriere aufbauen. Deshalb planen sie ihre berufliche Zukunft genau.



© WZB / DAVID AUSSERHOFER

PROF. JUTTA ALLMENDINGER PH.D.
 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB
 E-Mail: jutta.allmendinger@wzb.eu

Die Sozialwissenschaftlerin Jutta Allmendinger machte ihr Diplom in Mannheim und studierte dann im amerikanischen Wisconsin Soziologie und Volkswirtschaft. Sie erlangte an der Harvard University den M.A. und schloss dort 1989 in Sozialwissenschaften mit dem Ph. D. ab. Es folgte 1993 die Habilitation mit der Lehrberechtigung für Soziologie an der Freien Universität Berlin. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin, Research Assistent und Fellow verband die Jungwissenschaftlerin Forschung und Lehre. 1992 wurde die Soziologin an die Ludwig-Maximilians-Universität München berufen. Von ihren Lehrstuhlverpflichtungen ließ sie sich 2003 beurlauben und wechselte als Direktorin ans Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB nach Nürnberg. Seit 2007 ist Jutta Allmendinger Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung WZB und zugleich Professorin für Bildungssoziologie und Arbeitsmarktforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin. 2012 übernahm sie die Honorarprofessur für Soziologie an der Freien Universität Berlin. Die Professorin, Mutter eines erwachsenen Sohnes, forscht zu sozialer Ungleichheit, Bildungssoziologie und zur Soziologie des Lebensverlaufs. Seit 2014 ist sie Mitglied in der High Level Group Research, Innovation and Science Policy Experts (RISE) der Europäischen Kommission und Vorsitzende des Beraterkreises „Bildung als nationale Aufgabe“ des niedersächsischen Ministerpräsidenten Stephan Weil. Die jüngste ihrer zahlreichen Auszeichnungen ist die Ehrendoktorwürde der finnischen Universität Tampere.

Doch sie sind keine Karrieristen, die mit Scheuklappen durchs Leben laufen. Sie machen sich Gedanken über die Gesellschaft, sind bereit, sich für soziale Belange, für die Umwelt zu engagieren. Sie übernehmen Verantwortung, für die Allgemeinheit und im Privaten. Private Bindungen sind ihnen sehr wichtig, eine eigene Familie, Freunde, Eltern.

Um dies alles unter einen Hut zu bekommen, wünscht sich die Mehrheit der jungen Frauen und Männer eine gesunde Balance zwischen Familie und Beruf. Deshalb gaben die jungen Frauen an, dass sie mehr Stunden als bisher arbeiten wollen, aber nicht wie ihre Väter über 50 Stunden in der Woche über ein langes Erwerbsleben hinweg. Und die jungen Männer ziehen hier mit, denn sie wünschen geringere Arbeitszeiten, damit mehr Zeit bleibt für die Familie, Freunde und sich selbst. Wie gesagt, das sind ihre Wünsche. Wir müssen dafür sorgen, dass diese realisiert werden können.

PERSONALquarterly: *Die Studie „Liebe, Arbeit, Anerkennung“ hat in drei Teilprojekten Paare untersucht, bei denen beide hoch qualifiziert sind und entsprechende Jobs ausüben: Welche Bedingungen braucht es, damit nicht der Stress regiert?*

Allmendinger: Die Studie zeigt, dass selbst bei Doppelkarriere-Paaren die traditionelle Rollenaufteilung im Haushalt fortbesteht. Bei allen untersuchten Paaren waren es die Mütter, die nach der Geburt ihrer Kinder ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen und mehr Haus- und Fürsorgearbeit übernommen haben. Damit es nicht zu einer dauerhaften Doppelbelastung für die Mütter kommt, müssen Paare hier möglichst schon vor der Geburt der Kinder miteinander verabreden, wer wann welche Aufgaben übernimmt. Sie sollten die Fürsorgeverantwortung partnerschaftlich untereinander aufteilen und sich wechselseitig in ihrem beruflichen Fortkommen unterstützen. Hier sind also Planung und Organisation gefragt, aber auch selbstbewusstes Einfordern dem Partner gegenüber und Kompromissbereitschaft.

PERSONALquarterly: *Im WZB gibt es eine Studie zu steigendem „väterlichen Familiensinn“ nach der Elternzeit: Wie geduldig müssen Frauen da noch sein? Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit Väter ihren Part in der Familie ausbauen?*

Allmendinger: Tatsächlich belegt die Studie, dass sich junge Väter nach der Elternzeit stärker an der Erziehungsarbeit beteiligen und dafür ihre Arbeitszeit reduzieren. Eine Elternzeit für Väter trägt also zu einer etwas ausgeglicheneren Arbeitsteilung bei. Doch die meisten der Väter unterbrechen ihren Job nur kurz für die Kindererziehung, und zwei Drittel der Väter nehmen nach wie vor keine Elternzeit.

Einerseits ist dies finanziell begründet. Weil Frauen immer noch weniger verdienen als Männer, meinen viele Väter, sich eine Elternzeit nicht leisten zu können. Damit wird der Lohnabstand mit der Zeit aber gerade noch größer. Andererseits be-

fürchten die Väter negative Sanktionen durch den Arbeitgeber, wenn sie Elternzeit nehmen. Hier sind also die Unternehmen gefragt, das Familienengagement von Vätern besser zu unterstützen. Dies gilt auch über die Elternzeit hinaus, denn eine Anwesenheitskultur mit langen Arbeitszeiten erschwert es Vätern, sich Zeit für ihre Familie zu nehmen. In vielen Unternehmen richten sich Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aber immer noch vor allem an Frauen, sodass Väter sich davon nicht angesprochen fühlen.

PERSONALquarterly: *Wie stark reagieren Unternehmen – jenseits wortreicher Imagepolitik – auf das Bedürfnis, neben der Arbeit noch andere Interessen zu haben?*

Allmendinger: Unternehmen nehmen ihre Rolle bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht ernst genug. Die Entwicklung stagniert. So empfinden es jedenfalls die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Nach wie vor mangelt es insbesondere an Familienfreundlichkeit. Vorbilder in den Führungsetagen fehlen, sodass viele Mitarbeiter Angst vor beruflichen Nachteilen haben, sobald sie sich für eine Familienzeit entscheiden. Betriebe müssen umdenken und konkrete Maßnahmen anbieten, beispielsweise verstärkt auf Teamarbeit setzen, die temporäre Abwesenheiten leichter auffängt, oder Führung in hoher Teilzeit oder im Team ermöglichen.

PERSONALquarterly: *Sie plädieren für eine Vollzeit von 32 Stunden. Ist das auch für Führungskräfte ein Ziel?*

Allmendinger: Es geht nicht darum, Mitarbeiter oder Manager mit einem Arbeitsvertrag auf 32 Wochenstunden festzulegen. Dieser Zeitrahmen für bezahlte Arbeit ist ein gutes Volumen, wenn man den Beruf über den ganzen Lebensverlauf hinweg bemisst. Ich plädiere für flexible Lösungen und zwar für alle. Und ich bin zutiefst überzeugt, dass das in der Wissenschaft wie im Management, im Büro wie am Band funktionieren kann, wenn es gewollt wird. Bei jedem Menschen gibt es Lebensabschnitte, in denen man die meiste Zeit und Kraft in den Beruf stecken kann und will, und es gibt andere Phasen, in den Kinder klein sind, Eltern gepflegt werden oder auch die eigene Weiterbildung in den Mittelpunkt rückt. Ich spreche von bezahlter und nicht bezahlter Arbeit – und für beides muss es Zeit geben. Das geht bis zum Einstieg in die Rente. Auch da bin ich für eine Flexibilisierung und gegen rigide Alterseinstiege.

PERSONALquarterly: *Verändern sich die Rechtsgrundlagen schnell genug, um für Männer wie Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser zu gestalten? Wo fehlt es? Braucht es das Ende des Ehegatten-Splittings?*

Allmendinger: Mit dem gegenwärtigen rechtlichen Rahmen kommen wir schon weit, wenn wir ihn voll ausschöpfen. Nur bei der Pflege hapert es noch deutlich. Ich denke, wir müssen eher bei den kulturellen Entwicklungen ansetzen, etwa Stereoty-

„Familienfreundlichkeit gibt es nicht zum Nulltarif. Wenn wir aber sehen, wie produktiv die jungen Eltern sind, ist der Einsatz jeden Cent wert.“ Prof. Jutta Allmendinger Ph.D.

pisierungen abbauen. Noch immer ist die Meinung weit verbreitet, dass wer Kinder hat weniger produktiv oder weniger konzentriert arbeitet, dass sie oder er sowieso keine Karriere machen will. Hier muss ein Umdenken stattfinden. Um die fest verankerten Überzeugungen aufzuweichen, könnten Quotenregelungen helfen. Man würde dann mehr Frauen sehen, die Dinge schaffen, die man von ihnen nicht erwartet hätte. Oder Männer, die in sogenannten Frauenberufen brillieren. Eine Modifizierung des Ehegattensplittings braucht es aus einem anderen Grund: Dieses Instrument ist verdammt teuer. Das Geld ließe sich viel besser nutzen, um Kinder direkt zu erreichen, etwa durch qualitativ hochwertige Kinderkrippen und Ganztagschulen. Gerade die 1,6 Millionen Kinder unterhalb der Armutsgrenze brauchen diese Einrichtungen dringend.

PERSONALquarterly: *Das WZB ist seit 2010 zertifiziert durch das audit berufundfamilie: Warum ist es wichtig, ein familienfreundliches Institut zu sein, wo es doch eigentlich für die Forscher und Forscherinnen darum geht, am Anfang ihrer Karriere voranzukommen und sie dafür Zeitverträge und häufige Ortswechsel in Kauf nehmen?*

Allmendinger: Kurze Verträge und häufige Ortswechsel sind in der Tat hohe Hürden. Dennoch können wir seitens des WZB sehr viel tun, damit unsere jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Familienbildung nicht ganz aus dem Auge verlieren und den Mut aufbringen, Karriere und Familie zu wagen. Damit meine ich weniger unsere Kinderbetreuung bei Konferenzen, unser Eltern-Kind Büro, die Bereitstellung einer Notfallbetreuung oder Betreuungsmöglichkeiten der Kinder unserer Gastwissenschaftler. Das ist alles wichtig, ausschlaggebend ist aber die Kultur des Hauses. Wir denken die Kinder mit. Wir freuen uns auf und über sie. Kinder dürfen mitgebracht werden, wir heißen Babys mit einem WZB-Body willkommen. Wenn Mütter oder Väter für längere Zeit einen Auslandsaufenthalt antreten, so lassen wir die ganze Familie reisen. Familienfreundlichkeit gibt es nicht zum Nulltarif. Wenn wir aber sehen, wie produktiv die jungen Eltern sind und wie toll sie sich entwickeln, ist der Einsatz jeden Cent wert. Das WZB profitiert auch von einem Ansteckungseffekt, der mittlerweile gut dokumentiert ist. Wenn man sieht: Oh, meine Kollegin hat Kinder, publiziert

im Moment vielleicht etwas weniger und bekommt dennoch eine Professur, dann traut man sich auch.

PERSONALquarterly: *Wie haben Sie selbst Familie und Job übereinander bekommen?*

Allmendinger: Da ich erst mit 37 Jahren Mutter wurde und dies zu einem Zeitpunkt, als ich schon Beamtin war und eine Professur in München hatte, bin ich kein typisches Beispiel. Ich war Chefin, hatte ein gutes Einkommen und konnte mir die Zeit einteilen. Ich machte es wie meine Professorinnen in den USA und brachte meinen Sohn sehr früh mit zur Uni. Auch hier also ein Ansteckungseffekt. Die Zeit der Pflege meiner Mutter empfand ich als ungleich schwieriger, wohl auch, weil ein Leben zu Ende ging. In dieser Zeit habe ich gelernt, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch ohne mich gut auskommen. Man darf sich nicht so wichtig nehmen. In gewisser Weise stärkt es die Organisation, wenn der Chef delegiert und mal eine Zeit lang nicht greifbar ist. Und das, was ich in diesem Jahr nicht publiziert habe, kann ich ja später noch nachholen. Dazu muss man stehen.

FORSCHUNGLITERATUR

Studien aus dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Forschungsgegenstand haben - alle unter www.wzb.eu:

Matthias Pollmann-Schult unter Mitarbeit von Mareike Bünning: Partnerschaft, Elternschaft und Erwerbstätigkeit. Auswirkungen familialer Übergänge auf das Erwerbsverhalten von Männern im Ländervergleich (DFG-gefördert, 2012-2015)

Familie: Politik, Lebensformen und Einstellungen im Wandel. WZB-Mitteilungen 143/2014

Jutta Allmendinger/Julia Haarbrücker unter Mitarbeit von Florian Flegner: Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen

Lena Hipp und Stefan Stuth: Management und Teilzeitarbeit - Wunsch und Wirklichkeit, WZB-Brief Arbeit 15/2013

Alessandra Rusconi (WZB), Christine Wimbauer, Mona Motakef, Beate Kortendiek, Peter A. Berger (Hg.): Paare und Ungleichheit(en). Eine Verhältnisbestimmung. Gender-Sonderheft, Band 2, 2013, Budrich-Verlag

Alessandra Rusconi, Heike Solga unter Mitarbeit von Johanna Hess, Ralf Künster, Lisa Pfahl, Marion Thiele: Gemeinsam Karriere machen - Realisierungsbedingungen von Doppelkarrieren in Akademikerpartnerschaften (gefördert durch BMBF und ESF, 2007-2010)

Christine Wimbauer (Leiterin Emmy-Noether-Gruppe): Geschlecht und Familie. Liebe, Arbeit, Anerkennung. Drei Teilprojekte: Doppelkarriere-Paare/Arbeitsorganisationen/Sozialpolitische Regelungen (2008-2011)

Erwartungen der Generation Y

Von Prof. Dr. Michel E. Domsch (Helmut-Schmidt-Universität) und Prof. Dr. Désirée H. Ladwig (Fachhochschule Lübeck)

Der allgegenwärtige und rasante Wandel in den Arbeitsstrukturen verbunden mit dem War for Talent und einem in vielen Branchen schon deutlich spürbaren Fachkräftemangel erfordert auch vonseiten des Human Resource Managements kreative und innovative Anpassungsleistungen. Ausgehend von demografischen Entwicklungen, die durch eine steigende Lebenserwartung gekennzeichnet sind und somit auch eine Erhöhung des Rentenalters nach sich ziehen, entsteht in Unternehmen die Herausforderung, mit der Diversität der Generationenkohorten

umzugehen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen bzw. wahrzunehmen, was die Generation Y, die vor Kurzem in den Arbeitsmarkt eingetreten ist, von ihren Arbeitgebern erwartet, welche Präferenzen sie hat, welche Anreize sie motivieren können und wie sie mit den anderen Generationenkohorten zusammenarbeitet.

Für die Generation Y ist hierbei nach einem sicheren Arbeitsplatz und Gehalt laut einer aktuellen Ernst & Young-Studie (2014) das Thema Work-Life-Balance bzw. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf das dritt wichtigste Thema (siehe Abb. 1). Interessanterweise wird aber laut der neuesten Kienbaum-Studie (2014) dieses Thema von den Personalern und Personalерinnen nicht als wichtiges HR-Handlungsfeld wahrgenommen (siehe Abb. 2). Die Beschäftigung mit Work-Life-Balance rangiert hier als HR-Handlungsfeld an letzter Stelle.

Eine eigene Untersuchung der Autoren mit 1.262 Studierenden aus zwölf verschiedenen Hochschulen in Deutschland ergab, dass die Generation Y einerseits zwar sehr karriereorientiert ist, andererseits aber keine Abstriche in ihrer Work-Life-Balance machen will (siehe Abb. 3). So sind die Befragten signifikant weniger bereit, für die Karriere weniger Freizeit für Familie und/oder Privatleben in Kauf zu nehmen. Stattdessen streben sie eher eine Fachlaufbahn anstelle einer Führungslaufbahn an, um Privatleben und anspruchsvolles Tätigkeitsbild miteinander vereinbaren zu können (Domsch et. al. 2013). Im folgenden Beitrag soll deshalb die Work-Life-Balance-Thematik aus Sichtweise der Generation Y diskutiert werden. Dabei stehen ihre spezielle Anspruchshaltung und mögliche Konfliktfelder bzgl. der Generationenvielfalt im Vordergrund.

Abb. 1: Prioritäten von Studierenden bei der Arbeitgeberwahl



Quelle: Ernst & Young (2014)

Die Generation Y im Vergleich

Aktuell lässt sich die Erwerbsbevölkerung in drei Generationen eingruppiert: die Generation der „Babyboomer“, die „Generation X“ und die „Generation Y“ (Kring 2013, S. 5) (siehe Abb. 4). Als Generation wird in diesem Zusammenhang eine Gruppe von Menschen verstanden, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums geboren worden sind und daher im Hinblick auf ihre Ansichten, Kultur, Moral und Lebensanschauungen Ähnlichkeiten vorweisen. Während die „Stille Generation“ bis auf Ausnahmen bereits den Renteneintritt er-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Herausforderungen für das HRM, die sich bzgl. der speziellen Work-Life-Balance-Ansprüche der Generation Y ergeben.

Methodik: Auf Grundlage einer schriftlichen Befragung von 1262 Studierenden 12 verschiedener Hochschulen in Deutschland werden die Work-Life-Balance-Vorstellungen der Generation Y diskutiert.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse belegen, dass sich die Generation Y hinsichtlich ihrer Work-Life-Balance-Vorstellungen deutlich von vorangegangenen Generationen unterscheidet und hier auf Seiten des HRM Handlungsbedarf besteht, um qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen sowie zu binden und vorhandene Potenziale auszuschöpfen.

Abb. 2: Derzeitige Prioritäten der Personalarbeit



Quelle: Kienbaum (2014)

reicht hat und dadurch i.d.R. nicht mehr in Unternehmen vertreten ist, stehen Angehörige der „Generation Z“ erst in naher Zukunft vor dem Eintritt in das Arbeitsleben (Rieder 2014).

Neben abweichenden Geburtenjahrgängen variieren auch die Bezeichnungen und Definitionen. Personen der „Generation Y“ werden oftmals auch als „Millenials“ oder „Echo Boo-

mers“ bezeichnet (Ball/Gotsill 2011, S. 30) und stammen aus den Jahrgängen zwischen 1980 und 2000.

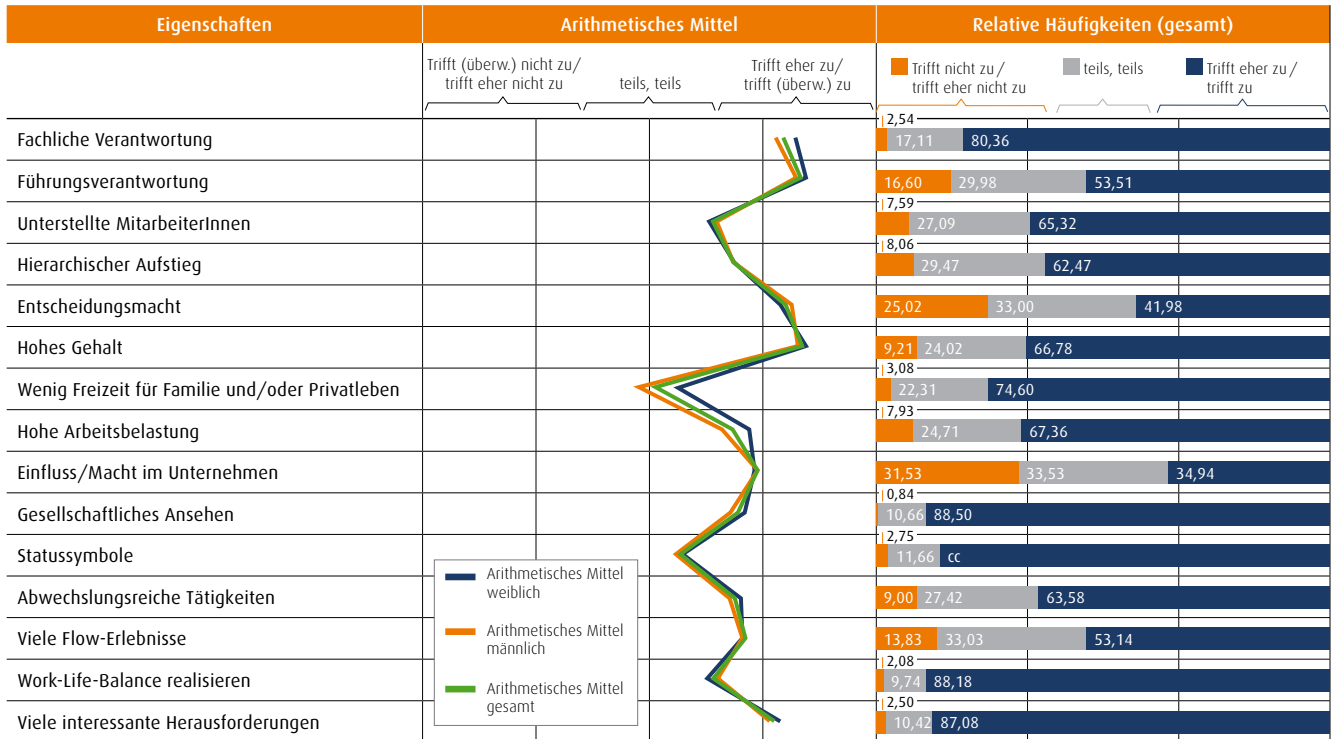
Die verschiedenen Generationen haben oftmals nicht nur sehr unterschiedliche Vorstellungen vom Leben und hier speziell von ihrer Work-Life-Balance, sondern auch von ihrer beruflichen Laufbahn (Domsch et al. 2013). Die Nutzung des Internets sowie virtueller Netzwerke erfolgt bereits ab dem Kindes- und Jugendalter. Dementsprechend schnell verschafft sich diese Generation Zugang zu Wissen und Informationen und meistert die Anpassung an eine sich andauernd verändernde Umwelt mit einer ganz eigenen Systematik und Dynamik (Aichinger et al. 2013, S. 19). Basierend auf ihrem Heranwachsen innerhalb einer Konsumgesellschaft, sind Personen der Generation Y auch deutlicher durch einen Hang zum Individualismus gekennzeichnet. Zudem erfährt diese Generation große Aufmerksamkeit und Fürsorge durch ihre Eltern (Kring 2013, S. 7f.). Bei der Betrachtung der Anforderungen an das Berufsleben, denen derzeit die Berufseinsteiger und -einsteigerinnen der Generation Y gegenüberstehen, lassen sich ebenfalls erhebliche Unterschiede zu vorangegangenen Generationen feststellen. So ist diese Generation auf der Suche nach einem dynamischen Arbeitsumfeld, welches die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ermöglicht (Work-Life-Balance). Im Vergleich zu anderen Generationen herrscht keine klare Trennung mehr zwischen Berufs- und Privatleben vor. Der berufliche Erfolg spielt eine ebenso große Rolle wie die Familie bzw. das gesamte Privatleben (Domsch et al. 2013). Besonders bedeutend für die Mitglieder dieser Generation sind „sinnstiftende Beziehungen“ zu Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten und ein auf Teamarbeit ausgerichtetes Arbeitsumfeld. Neben regelmäßigen Weiterbildungsmöglichkeiten ist ihnen Spaß bei der Arbeit ebenso wichtig (Domsch et al 2013; Schudy/Wolff 2014, S. 97).

Der Umgang mit Work-Life-Balance

Der Begriff Work-Life-Balance steht für einen Zustand, in dem Arbeits- und Privatleben miteinander in Einklang stehen. Beim Begriff Work-Life-Balance wird ursprünglich davon ausgegangen, dass (Berufs-)Arbeit („work“) etwas anderes sei und abseits passiere vom Leben („life“). Dies wird von der

Abb. 3: Einschätzung von Studierenden zu Eigenschaften des Begriffs „erfolgreiche Karriere“

Was verbinden Sie persönlich mit dem Begriff „erfolgreiche Karriere“?



Angaben in Prozent

Quelle: Domsch et al. (2013)

Generation Y anders gesehen. Für sie ist Arbeit und Leben oft eng verzahnt. Es geht ihr um ein harmonisches (nicht unbedingt ausbalanciertes im Sinne von 50:50) Nebeneinander ihrer unterschiedlichen Neigungsfelder (Domsch et al. 2013). Das können mehrere Berufstätigkeiten zur gleichen Zeit sein oder die Verknüpfung von sozialen und beruflichen Aktivitäten. Jedes Individuum der Generation Y verfügt entsprechend über ein einzigartiges Muster sogenannter „life domains“ (Lebensbereiche), die unterschiedlich eng und komplex miteinander verzahnt sind. Als Job-Mixer oder sogenannte Multi-Jobber verbinden sie nicht nur Patchwork-Jobs hinter-, sondern auch nebeneinander, bewusst und selbstbestimmt (manchmal aber auch als „Generation Praktikum“ gezwungenermaßen). Da kombiniert der Unternehmensberater seine (selbst gewählte) projektbezogene reduzierte Vollzeittätigkeit (80%) mit der Veranstaltung von Konzerten und dem Restaurieren von Klavieren. Oder die Verfasserin von Wirtschaftsartikeln arbeitet einen Teil

ihrer Arbeitszeit als Corporate Volunteer in sozialen Projekten. Die Generation Y lässt ein „Du musst Dich aber entscheiden: entweder – oder“ nicht gelten und realisiert selbstbewusst ein „sowohl als auch“. Work-Life-Balance wird immer weniger nur mit Familienverpflichtungen verbunden, sondern stark auch mit der Konstruktion des individuellen „Freizeit- und Soziallebens“.

Karrierevorstellungen der Generation Y

Die Generation Y ist leistungs- und karrierebewusst. Bei angestrebten Entwicklungspfaden bevorzugt sie deshalb zunehmend eher eine Fach- als eine Führungslaufbahn, da sie hierbei – ihrer Meinung nach – eine bessere Work-Life-Balance erreichen kann. Die Fachlaufbahn erlaubt mehr Flexibilität, Home Office und/oder Sabbaticals (Domsch/Ladwig 2011; Domsch et al. 2013). Viele junge Männer der Generation Y, aufgewachsen mit Computerspielen und in Spieler-Communities sozialisiert, verzichten z. B. bewusst auf eine Fünf-Tage-Woche-Vollzeit-

tätigkeit und auch auf einen entsprechenden „Vollzeitlohn“, um mindestens drei Tage lang im Internet „durchspielen“ zu können. Damit einher geht eine Anspruchshaltung, die in früheren Generationen undenkbar gewesen wäre. Mit diesen geänderten Präferenzstrukturen, gerade der High Potentials, muss das Human Resource Management deshalb kreativ-innovativ und wertschätzend umgehen lernen.

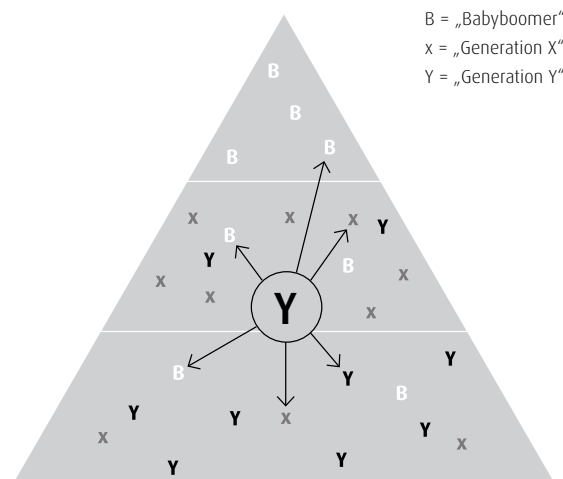
Die Arbeitssituation der Generation Y

In traditionellen Unternehmen bestehen die Geschäftsleitungen derzeit überwiegend aus Babyboomern mit einem ansteigenden Anteil der Generation X. Generation Y erklimmt derzeit gerade die ersten Hierarchieebenen. Die unterschiedlichen Generationen sind gezwungen, miteinander zu kooperieren, Kenntnisse und Erfahrungen auszutauschen sowie neue Strategien und Methoden zu entwickeln, wobei die „Macht“ derzeit noch überwiegend in den Händen der Babyboomer und Generation X liegt. Dass in diesem Zusammenhang eine Menge Konflikte entstehen können, liegt auf der Hand.

Beispielsweise hat die Mitarbeiterin Y (vgl. Abb. 5) im Unternehmen schon die erste Führungsposition erreicht und steht nun vor der Aufgabe, Babyboomer (B) und Generation-X-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen führen zu müssen. Daneben will sie sich mit ihren Work-Life-Balance-Vorstellungen gegen die Kolleginnen und Kollegen der eigenen Hierarchiestufe und der darüber liegenden abgrenzen bzw. durchsetzen. Wie bereits verdeutlicht, unterscheiden sich die Generationen jedoch erheblich voneinander – nicht nur im Hinblick auf ihre Einstellung zur Arbeit, ihre Bedürfnisse und Werte. Auch Unterschiede im Arbeits- und Leistungsverhalten und in der Motivation sowie in der Leistungsfähigkeit tragen zur Konfliktentstehung bei (Schuett 2014, S. 5).

Generation Y ist nicht bereit, sich für die Firma „aufzuopfern“ und/oder „totzuarbeiten“. Freundliche Kollegen und Kolleginnen und ein angenehmes Arbeitsumfeld sind ihnen wichtiger als „Aufstieg“ (Domsch et al. 2013). Die unterschiedlichen Arbeits- und Denkweisen sollten daher mit Achtsamkeit und Wertschätzung wahrgenommen und mit Toleranz

Abb. 5: Generation Y im Arbeitsumfeld

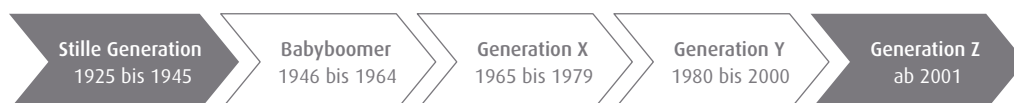


B = „Babyboomer“
x = „Generation X“
Y = „Generation Y“

Quelle: Eigene Darstellung

und Gelassenheit gemanagt werden. Denn die Generation Y reagiert sehr speziell auf mögliche Konfliktsituationen. Wenn sie ihr Verständnis von Work-Life-Balance im Unternehmen nicht realisieren kann, dann gründet sie eben selbst eine Online- oder App-Firma und verfolgt dort ein „Business nach ihren Spielregeln“. Dabei engagiert sie dann erfahrene Babyboomer oder Generation Xler für die Detailarbeit. Die 25-jährigen Geschäftsführer und -führerinnen geben dann 45- bis 50-jährigen Juristinnen und Juristen, Personalern und Personalern, Logistikerinnen und Logistikern etc. Anweisungen – eine sehr spezielle Konstellation für alle Beteiligten. Oder sie weichen den Konfliktsituationen aus und verlassen sehr schnell Unternehmen mit einer ihren Vorstellungen von Work-Life-Balance nicht entsprechenden Unternehmenskultur.

Abb. 4: Generationen im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ball, K. und G. Gotsill (2011), S. 17

Der Mut zu Frühfluktuation direkt nach dem Einstieg ins Berufsleben ist bei ihnen viel stärker ausgeprägt als bei den Vorläufergenerationen (Domsch et al. 2013).

Fazit

Die Generation Y weiß, was sie will und was sie wert ist. Und sie hat sehr spezielle und individuelle Vorstellungen von ihrer gewünschten Work-Life-Balance. Entsprechend tritt sie auch in den Unternehmen auf. Für das Human Resource Management ist das eine komplexe Herausforderung. Letztendlich geht es doch darum, trotz der unterschiedlichen Erwartungen und Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gute, leistungsbereite Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, bereits vorhandenes Fachwissen und Erfahrungen zu binden und dabei auch die Work-Life-Balance-Bedürfnisse der verschiedenen Generationen zu berücksichtigen. Die Vielfalt an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verschiedener Altersgruppen, Geschlechter, Religionen und Hautfarben stellt dabei aber keineswegs nur einen Nachteil für die Unternehmen dar. Zahlreiche Studien haben ergeben, dass Unternehmen, in denen Vielfalt vorherrscht und professionell wertschätzend gemanagt wird, durchaus produktiver sind (Diversity Management).



PROF. DR. MICHEL E. DOMSCH
MDC Management Development Center
I.P.A. Institut für Personal und Arbeit
Helmut-Schmidt-Universität
E-Mail: michel.domsch@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/domsch



PROF. DR. DÉSIÉRÉE H. LADWIG
Professur für Personalmanagement und
Internationales Management
Leitung Career Development Center
Fachbereich Maschinenbau und Wirtschaft
Fachhochschule Lübeck
E-Mail: desiree.ladwig@fh-luebeck.de
www.fh-luebeck.de

SUMMARY

Research question: Challenges in HRM, which result from specific Work Life Balance Demands of Generation Y.

Methodology: Discussion of Work Life Balance Conceptions of Generation Y based on an attitude survey of 1262 Students of 12 different Universities in Germany.

Practical implications: The results prove that Generation Y has a different Work Life Balance Conception than previous generations. That implicates a need for action on side of the HRM to win and retain highly qualified professionals as well as to tap the full potential.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aichinger, E./Deutsch, T./Friedrichsmeier, H./Josef, F. (2013):** Jung & Gierig – Alt & Müde – Karrieren und Generationenkonflikte im modernen Management, Wien.
- Ball, K./Gotsill, G. (2011):** Surviving the Baby Boomer Exodus – Capturing knowledge for Gen X and Y Employees, Boston, USA.
- Domsch, M.E./Ladwig, D. H. (Hg.) (2011):** Fachlaufbahnen – Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen, 1. Auflage, Köln.
- Domsch, M.E./Ladwig, D. H./Wilutzki, D./Fründt, F. J./Linde, C./Dehnavi, M. (2013):** Broschüre: Fachlaufbahnen im Haus der Karriere, Berlin.
- Ernst & Young (2014):** EY Studentenstudie 2014 – Deutsche Studenten: Werte, Ziele, Perspektiven, URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/\\$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf) (Stand: 29. September 2014).
- Kienbaum (2014):** HR-Trendstudie 2014 URL: http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/Ergebnisbericht_HR-Trendstudie2014_Final.pdf (Stand: 29. September 2014).
- Kring, T. (2013):** Akademie Deutscher Genossenschaften ADG, Titel: Generation Y – Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung, URL: http://www.adgonline.de/adg_online/ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/Kring-GenerationY.pdf (Stand: 22. Mai 2014).
- Rieder, P. (2014):** HR web, Titel: Generation Z Definition ... oder: Generation Y war gestern – es lauert die Generation Z URL: <http://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition/> (Stand: 23. Mai 2014).
- Schmidt, C./Möller, J./Windeck, P. (2013):** Arbeitsplatz Krankenhaus – Vier Generationen unter einem Dach, In: Deutsches Ärzteblatt, Heft 19/2013, S. 928.
- Schudy, C./Wolff, M. (2014):** Herausforderung Generation Y – Erfolgreich Nachwuchskräfte gewinnen, In: ZFO – Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 02/2014, S. 97-102.
- Schuetz, S. (2014):** Demografiemanagement in der Praxis – Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben, Heidelberg.
- Zymek, N. (2010):** Platinnetz GmbH, Titel: Generationenkonflikte: Alt und Jung gemeinsam im Büro, URL: <http://www.platinnetz.de/magazin/gesellschaft/arbeitswelt/generationenkonflikte-alt-und-jung-gemeinsam-im-buero> (Stand: 29. Mai 2014).

Work-Life-Konflikt: Erkenntnisse zu Einflussgrößen in Beratungsunternehmen

Von **Prof. Dr. Stephan Kaiser** (Universität der Bundeswehr München), **Dr. Martin Stolz** (Kienbaum Management Consultants), **Corinna Behr** und **Dr. Arjan Kozica** (Universität der Bundeswehr München)

Wie sich Beruf und Privatleben vereinbaren lassen, ist in den vergangenen Jahren zu einem zentralen gesellschaftlichen Thema geworden. Daher steht die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zunehmend auch im Fokus der Wissenschaft. Ein zentraler Befund der Forschung ist, dass der Versuch, berufliche und außerberufliche Rollen zu koordinieren, zu Rollenkonflikten (Work-Life-Konflikt) führen kann (Kopelman et al. 1983). Diese liegen dann vor, wenn die Erfüllung einer Rolle die Erfüllung einer anderen negativ beeinflusst. Ein wesentlicher Grund für diese Konflikte ist es, dass Zeit und Energie des Einzelnen erschöpfbare Ressourcen darstellen (Aryee 1992). Greenhaus und Beutell (1985) differenzieren drei Dimensionen des Work-Life-Konflikts: „time-“, „strain-“ und den (in diesem Beitrag nicht weiter berücksichtigten) „behavior-based conflict“. Der zeitbezogene Konflikt („time“) liegt dann vor, wenn mehrere Rollen um die begrenzte Zeit des Rollenerfüllers konkurrieren. Zeit, die für die Erfüllung der Arbeitsrolle verwendet wird, steht nicht mehr für außerberufliche Tätigkeiten zur Verfügung. Einflussfaktoren auf diese Konfliktart sind z.B. die Länge und die Flexibilität der Arbeitszeit an sich. Eine andere Form des Interrollenkonflikts, der „strain-based conflict“, entsteht durch Belastungen, die bei der Erfüllung einer Aufgabe hervorgerufen werden und somit die Ausführung anderer Rollen beeinträchtigen. Sogenannte „work stressors“ führen zu Gefühlen wie Angst, Müdigkeit, Depression, Teilnahmslosigkeit und Sorgen. Da die zugrunde liegende Ursache für die Konfliktdimensionen unterschiedlich ist, liegt es nahe, dass sie auch unterschiedliche Einflussfaktoren besitzen.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es zu zeigen, welche Faktoren jeweils relevanten Einfluss auf die zwei genannten Konfliktdimensionen ausüben. Die Untersuchung erfolgt dabei im spezifischen Arbeitskontext der Unternehmensberatung. Diese Branche zeigt aufgrund ihrer charakteristischen Arbeitsbedingungen, wie Projektarbeit und extrem lange Arbeitszeiten, typische Voraussetzungen für ein hohes Konfliktpotenzial, welches die Berater zwischen der beruflichen und privaten Domäne empfinden könnten. Da jedoch der Work-Life-Konflikt in dieser Branche erst in wenigen Studien analysiert wurde (z.B. Kaiser et al. 2010), setzt sich die in diesem Beitrag dargestellte Untersuchung spezifisch mit den Bedingungen bei Unterneh-

mensberatungen auseinander. Dabei wird auch zu prüfen sein, inwieweit sich die Untersuchungsergebnisse von anderen, bereits vorliegenden Studien unterscheiden.

Hypothesen zu Einflussfaktoren auf den Work-Life-Konflikt

Ein erster situationsbezogener Einflussfaktor auf den Work-Life-Konflikt ist die Arbeitszeit. Der typischerweise überdurchschnittlichen Arbeitszeit des Beraters ist Beachtung zu schenken, da bekannt ist, dass ausgedehnte zeitliche Verpflichtungen am Arbeitsplatz den Konflikt zwischen Beruf und Privatleben verstärken (Greenhaus et al. 1987). Es ist anzunehmen, dass sich eine steigende Arbeitszeit positiv (also konfliktverstärkend) sowohl auf den zeit- als auch den stressbedingten Work-Life-Konflikt auswirkt (Hypothese 1a). Dabei wird jedoch vermutet, dass sich die Arbeitszeit aufgrund der direkten Einwirkung des Zeitempfindens auf den Einzelnen stärker auf den zeitbedingten als auf den stressbedingten Konflikt auswirkt (Hypothese 1b).

Ein zweiter situationsbezogener Einflussfaktor ist die Unternehmenskultur. Eine, in diesem Kontext wünschenswerte, Unternehmenskultur zeichnet sich durch Normen und Werte aus, denen zufolge Manager gegenüber privaten Verpflichtungen der Mitarbeiter sensibilisiert sind, das Privatleben der Mitarbeiter respektieren und aktiv zur Nutzung von Work-Life-Balance-Initiativen ermuntern (Major et al., 2008). Wichtige Teilbereiche der Unternehmenskultur, die ein unterschiedlich großes Gewicht auf die Verminderung von Rollenkonflikten haben, sind der Management-, Supervisor- und Co-Worker-Support (Kinman/Jones 2008). In zahlreichen Studien wurde bestätigt, dass der Work-Life-Konflikt in Organisationen geringer ausgeprägt ist, wenn in diesen ein hohes Maß an Unterstützung des Managements, des Vorgesetzten und/oder der Kollegen festgestellt wurde (Kinman/Jones 2008; Taylor et al. 2009). Daraus ergibt sich die Annahme, dass sich eine Work-Life-Balance-freundliche Unternehmenskultur, mit den Teilbereichen des Management-, Supervisor- und Co-Worker-Supports negativ (also konfliktvermindernd) auf den zeit- und stressbedingten Konflikt auswirkt (Hypothese 2).

Zu den personenbezogenen Faktoren zählen wir Persönlichkeitsmerkmale, die auch in anderen Studien als Einflussfaktoren auf den Konflikt zwischen Beruf und Privatleben

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie wirken sich situationsbedingte und personenbezogene Faktoren auf zeit- und stressbedingte Konflikte zwischen Beruf und Privatleben aus?

Methodik: Auf Basis von Umfragedaten aus der Unternehmensberatungsbranche und mittels einer hierarchischen Regressionsanalyse wurden unterschiedliche Einflussfaktoren bezüglich ihrer Relevanz untersucht.

Praktische Implikationen: Für eine Vermeidung von Konflikten ist auf die Unterstützung durch das Management zu achten und die Auswahl von emotional stabilen Mitarbeitern. Zudem ist es wichtig, Konflikte zwischen Beruf- und Privatleben branchenspezifisch handzuhaben.

betrachtet wurden (bspw. Kinnunen et al. 2003). Die hier dargestellten personenbezogenen Faktoren beziehen sich auf die Persönlichkeitsmerkmale des Fünf-Faktoren-Modells (Big Five): Emotionale Stabilität, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrung (McCrae/John 1992). Aufbauend auf den Ergebnissen bisheriger Studien (z.B. Rantanen et al. 2005) wird der emotionalen Stabilität ein negativer Einfluss auf den zeit- und stressbedingten Konflikt zugeschrieben (Hypothese 3). Bezüglich der vier anderen verbleibenden Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells gibt es noch keine eindeutigen Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses auf den Work-Life-Konflikt (Wayne et al. 2004). Im Folgenden gehen wir davon aus, dass Extraversion einen negativen Einfluss auf den zeit- und stressbedingten Konflikt aufweist (Hypothese 4). Ebenso wird ein negativer Einfluss des Persönlichkeitsmerkmals Verträglichkeit auf den zeit- und stressbedingten Konflikt erwartet (Hypothese 5). In Übereinstimmung mit Wayne et al. (2004) ergibt sich ferner die Annahme, dass Gewissenhaftigkeit ebenfalls einen negativen Einfluss auf den zeit- und stressbedingten Konflikt hat (Hypothese 6). Bezüglich der Offenheit für Erfahrungen wird ein negativer Einfluss auf den zeit- und stressbedingten Konflikt angenommen (Hypothese 7).

Work-Life-Konflikt in Unternehmensberatungen: Das Untersuchungsdesign

Die vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer Datenerhebung (Online-Umfrage) unter hoch qualifizierten „Professionals“, also Wissensarbeitern in Unternehmen wie Wirtschaftsprüfungen, Wirtschaftskanzleien, Unternehmensberatungen und Ingenieursdienstleistern. Da in der vorliegenden Untersuchung spezifisch Unternehmensberatungen untersucht werden sollen, wurde die Stichprobe bereinigt und enthält nur die Daten der Unternehmensberater (220 Teilnehmer). Über die Hälfte der Befragten war zwischen 23 und 30 Jahren alt, mit einem Mittelwert von 31,8 und einer Standardabweichung von 5,41. Der jüngste Teilnehmer war 23 Jahre, der älteste 55 Jahre alt. Diese Altersstruktur ist für Unternehmensberatungen aufgrund ihrer pyramidalen Struktur nicht überraschend. Mehr

als drei Viertel der Befragten waren Männer (79,5%), 74,5% der Befragten lebten in einer festen Beziehung bzw. waren verheiratet, 25,5% waren alleinstehend bzw. ledig. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer hatte keine Kinder (85%). Von den Befragten arbeiteten 15,9% auf dem Einstiegslevel, 35,5% befanden sich zwischen dem Einstiegs- und mittlerem Level, 29,1% arbeiteten auf dem mittleren Level, 13,2% waren zwischen diesem und dem Partnerlevel angesiedelt und 6,4% arbeiteten auf der höchsten Ebene im Unternehmen, dem Partnerlevel. Die mittlere Arbeitszeit betrug in der Stichprobe 59,35 Stunden pro Woche, die maximale wöchentliche Stundenzahl 80. Die überwiegende Mehrheit der Berater in der Stichprobe arbeitete 60 und mehr Stunden pro Woche (64,1%).

Die situationsbedingten Einflussfaktoren umfassten in dieser Arbeit die Arbeitszeit und die Unternehmenskultur, hier repräsentiert durch den Management-, Supervisor- und Co-Worker-Support. Die Erhebung der wöchentlichen Arbeitszeit erfolgte durch die Stellung der offenen Frage: „Meine durchschnittliche Wochenarbeitszeit beträgt ...“ Die Unterstützung des Managements, der direkten Vorgesetzten und der Kollegen wurde durch die Items von Dikkers et al. (2007) erfasst, die wiederum ursprünglich aus den Skalen zur Messung der Organisationskultur stammen. Persönlichkeitsbezogene Einflussfaktoren wurden mithilfe des Fünf-Faktoren-Modells (Big Five) ermittelt. Jedes dieser Merkmale wurde durch zwei Items erfragt, die auf dem „Ten-Item Personality Inventory (TIPI)“ von Gosling et al. (2003) basierten.

Der Work-Life-Konflikt als abhängige Variable wurde in zeit- und stressbasierenden Konflikt unterteilt und getrennt voneinander auf mögliche Einflussfaktoren untersucht. Die verwendeten Items basieren auf Carlson et al. (2000). Der zeitbezogene Konflikt des Berufs- auf das Privatleben wurde durch drei Items erfasst. Eine der drei Fragen lautete: „Meine Arbeit hält mich mehr von meinen privaten Aktivitäten ab, als mir lieb ist.“ Die zweite Form des Work-Life-Konflikts, der stressbedingte Konflikt, wurde ebenfalls durch die Auswahl von drei Items gemessen. Ein Beispiel hierfür ist: „Nach der Arbeit bin ich oft zu ausgelaugt, um privaten Verpflichtungen nachzukommen.“

Als Kontrollvariablen für die Analyse des Einflusses der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable wurden das Alter, das Geschlecht sowie die Anzahl der Kinder einbezogen.

Ergebnisse

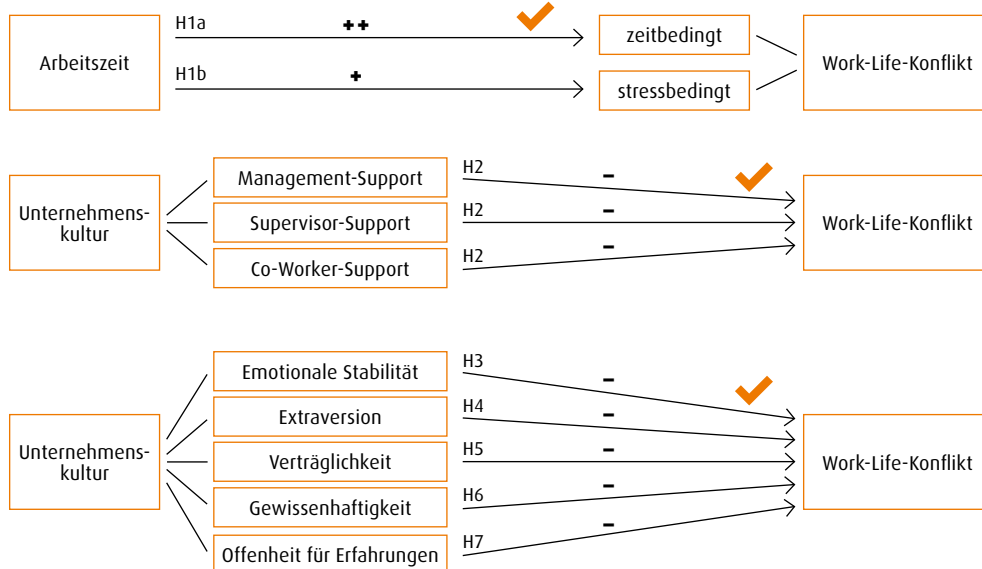
Die hier vorgestellten Ergebnisse wurde durch eine hierarchisch lineare Regression ermittelt, da es mit ihr gleichzeitig möglich ist, sowohl die Art, Stärke und Richtung des Einflusses mehrerer Faktoren auf eine abhängige Variable zu untersuchen als auch festzustellen, wie sich das Ergebnis durch Hinzufügen einer bzw. mehrerer Variablen verändert. Im Hinblick auf die Arbeitszeit zeigt sich, dass eine hohe wöchentliche Zahl an Arbeitsstunden den zeitbedingten Konflikt, den Berater verspüren, erhöht. Die Arbeitszeit hatte demnach einen positiven Einfluss auf den Zeitkonflikt ($\beta=0,18$; $\rho<0,01$). Im Gegensatz dazu konnte bezüglich des stressbedingten Konfliktes kein signifikanter Einfluss der Arbeitszeit festgestellt werden. Somit konnte Hypothese 1a nur teilweise belegt werden. Jedoch ist erkennbar, dass sich die Arbeitszeit stärker auf den zeitbedingten als auf den stressbedingten Konflikt auswirkt (Hypothese 1b).

Der Management-Support als wichtiger Teil der Unternehmenskultur kann eine signifikante Reduktion des Konfliktpotenzials hervorrufen. Er war die stärkste Einflussgröße

auf den zeit- ($\beta=-0,4$; $\rho<0,001$) und stressbedingten ($\beta=-0,23$; $\rho<0,001$) Konflikt. Demzufolge bestätigte sich Hypothese 2 mit ihrer Erwartung gegenüber einem negativen Einfluss von Management-Support auf den Konflikt zwischen Beruf und Privatleben. Supervisor- und Co-Worker-Support stellten sich bei keiner Berechnung, trotz starker Korrelation mit dem Work-Life-Konflikt, als signifikant heraus.

Die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale haben keinen signifikanten Einfluss auf den zeitbezogenen Konflikt. Als einziges Merkmal zeigte emotionale Stabilität eine signifikante negative Beeinflussung auf den stressbedingten Konflikt. Dieses Persönlichkeitsmerkmal reduzierte den durch Stresssituationen ausgelösten Konflikt ($\beta=-0,15$; $\rho<0,05$). Somit wurde Hypothese 3 teilweise belegt. Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen hatten keinen signifikanten Einfluss auf die beiden Konfliktarten, obwohl alle Persönlichkeitsfaktoren signifikante Korrelationen mit Zeit- und Stresskonflikt aufzeigten. Die Hypothesen 4, 5, 6 und 7 wurden demnach nicht bestätigt. Obwohl bis auf emotionale Stabilität kein anderes Persönlichkeitsmerkmal einen signifikanten Einfluss auf die Rollenkonflikte hatte, wurde in der hierarchischen Regression das Ausmaß des zusätzlichen Einflusses der Big Five deutlich. Die Persönlichkeitsmerkmale

Abb.: Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns und der Ergebnisse



Quelle: Eigene Darstellung

erhöhten die Erklärung der Einflüsse auf den zeitbasierenden ($\Delta R^2=0,01$) und den stressbasierenden ($\Delta R^2=0,06$) Konflikt signifikant. Die situationsbedingten Faktoren Arbeitszeit und Management-Support sowie die Big Five erklärten 19,9% des zeitbedingten Konflikts. Dieses Modell war hoch signifikant ($F=8,58$; $p<0,001$). Der stressbedingte Konflikt wurde zu 8,5% von den situationsbedingten und personenbezogenen Variablen erklärt. Auch dieses Modell war signifikant ($F=3,82$; $p<0,001$).

Diskussion

Die Analyse ergab einige signifikante Ergebnisse bezüglich Faktoren, die auf den Work-Life-Konflikt von Unternehmensberatern einwirken. Durch die Regression wurde bestätigt, dass die Arbeitszeit einen starken positiven Einfluss auf den zeitbezogenen, nicht aber auf den stressbedingten Work-Life-Konflikt hervorruft. Die Arbeitszeit wirkt sich wie erwartet somit direkt auf die erschöpfbare Ressource Zeit aus, welche für Aufgaben im Beruf und im Privatleben zur Verfügung steht. Erst wenn es durch diesen Zeitmangel zu Belastungen kommt, erhöht sich der Stresskonflikt. Für Berater gehören extreme Arbeitszeiten zu den essenziellen Bestandteilen ihres Berufsverständnisses. Lange Arbeitstage stellen für sie deshalb keine außergewöhnliche Arbeitssituation dar und lösen bei ihnen infolgedessen weniger Stresssituationen aus, sodass dieser Faktor den entsprechenden Konflikt nicht signifikant beeinflusst.

Im Bereich der Unternehmenskultur ergaben sich zwei grundlegende Ergebnisse. Es zeigt sich, dass Supervisor- und Co-Worker-Support keinen signifikanten Einfluss auf die Reduzierung von Spannungen zwischen der beruflichen und der privaten Domäne für Berater haben. Dies überrascht, da es im deutlichen Gegensatz zu Ergebnissen bisheriger Studien in anderen Branchenkontexten und Arbeitsumfeldern steht. In der Praxis wird der Projektleiter (Supervisor) – neben dem Kunden – häufig als Grund für einen erhöhten Work-Life-Konflikt des Beraters genannt. Möglich ist, dass der Supervisor nicht direkt über die Unternehmenskultur auf den Work-Life-Konflikt des Beraters einwirkt, sondern im Projektverlauf über das Arbeitspensum, die Arbeitsplanung und die damit verbundene Arbeitszeit.

Überraschenderweise zeigte auch der Co-Worker-Support keinen signifikanten Einfluss auf den Work-Life-Konflikt. Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu anderen Studien (z.B. Major et al. 2008). Der Ehrgeiz, die Zielstrebigkeit und der soziale Vergleich der Berater untereinander führen zu einer Beziehungsdynamik zwischen den Beratern, welche sich von anderen Berufsgruppen unterscheidet. Wir vermuten, dass das Fehlen von signifikanten Ergebnissen für einen Einfluss des Co-Worker-Supports auf den Interrollenkonflikt eine Folge dieser besonderen Beziehung ist. Das in vielen Beratungsorganisationen geltende Up-or-out-Prinzip verschärft den Wettbewerb der Berater innerhalb eines Unternehmens. Es ist denkbar, dass Unternehmensberater weniger offen mit ihren

Kollegen über Spannungen zwischen beruflichen und privaten Anforderungen sprechen, da dies als Schwäche des Beraters im Konkurrenzkampf ausgelegt werden könnte.

In allen durchgeführten Regressionsanalysen wurde bestätigt, dass Management-Support einen negativen (also konfliktvermindernden) Einfluss auf den Konflikt zwischen Beruf und Privatleben hat. Dies ist konsistent mit bisherigen Studien. Die Unterstützung des Managements erwies sich in dieser Analyse als wichtigster und stärkster Einflussfaktor auf den zeit- und stressbedingten Rollenkonflikt in den Unternehmensberatungen. In Beratungsorganisationen spielen die Einstellung und die Sichtweisen des Managements eine besonders entscheidende Rolle. Hier herrscht oftmals eine Kultur vor, die lange Arbeitszeiten als Indikator für die Produktivität und Qualität des Beraters bemisst. Diese Kultur wird maßgeblich von den Einstellungen des Managements beeinflusst. Besonders in Beratungsorganisationen bedarf es einer Kultur, in denen über die Grenzen der eigenen Belastbarkeit gesprochen werden kann, ohne dies als Zeichen von mangelndem Engagement, Motivation oder gar als Schwäche auszulegen.

Die Erwartungen bezüglich des Einflusses der Persönlichkeitsmerkmale konnten nur mäßig bekräftigt werden. Konsistent mit anderen Studien, erwies sich die emotionale Stabilität als einzig relevantes Persönlichkeitsmerkmal (Rantanen et al. 2005). Folglich hat dieses Merkmal, unabhängig von der Untersuchungsgruppe, eine starke Wirkung auf die Reduzierung von Konfliktpotenzialen. Alle anderen Merkmale der Big Five zeigten analog zu vorherigen Studien auch hier keine signifikanten Ergebnisse. Die einbezogenen Kontrollvariablen Alter, Geschlecht und Anzahl der Kinder erwiesen sich (gegensätzlich zu anderen Studien) als nicht signifikant für die Ausprägung des Work-Life-Konflikts.

Implikationen

Zusammenfassend bestätigt die in diesem Beitrag dargestellte Analyse einige bereits aus anderen Berufsgruppen bekannte Einflussfaktoren auf den Work-Life-Konflikt. Vor diesem Hintergrund kann Personalmanagern oder Personalverantwortlichen in Beratungsunternehmen empfohlen werden, insbesondere das Management, d.h. die Partner, davon zu überzeugen, dass die Vermeidung von Work-Life-Konflikten als Teil der Unternehmenskultur und der Werthaltungen akzeptiert werden sollte. Ferner erscheint es im Licht der vorliegenden Ergebnisse günstig, in den Auswahlverfahren auf das Merkmal der emotionalen Stabilität zu achten. Zielführend kann es darüber hinaus sein, die mit hohen Arbeitszeiten verbundenen Konflikte über das Angebot von zeitsparenden Serviceangeboten für das Privatleben zu senken. Gleichzeitig suggerieren die Ergebnisse dieser Untersuchung, dass Beratungsorganisationen nicht in allen Bereichen mit anderen Berufsgruppen vergleichbar sind und es eine gesonderte Betrachtung erfordert, um

die für Berater speziellen Einflussfaktoren zu ermitteln. Die Ergebnisse bisheriger Publikationen können aufgrund der charakteristischen Arbeitsanforderungen für Berater folglich auch nur begrenzt auf die Unternehmensberatungsbranche übertragen werden. Für die Praxis des Personalmanagements bedeutet dies insgesamt, dass Work-Life-Balance-Initiativen oder andere Maßnahmen, die dazu beitragen sollen, den Work-Life-Konflikt zu senken, spezifisch an die jeweiligen Unternehmens- oder Branchenspezifika angepasst werden müssen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aryee, S. (1992):** Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore, *Human Relations*, Jg. 48, Heft 8, S. 813-837.
- Carlson, D. S./Kacmar, K. M./Williams, L. J. (2000):** Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 56, Heft 2, S. 249-276.
- Dijkers, J. S. E./Geurts, S. A. E./Dulk den, L./Peper, B./Taris, T. W./Kompier, M. A. J. (2007):** Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction, *Work and Stress*, Jg. 21, Heft 2, S. 155-172.
- Gosling, S.D./Rentfrow, P.J./Swann, W.B. (2003):** A very brief measure of the Big-Five personality domains, *Journal of Research in Personality*, Jg. 37, Heft 6, S. 504-528.
- Greenhaus, J.H./Bedeian, A.G./Mossholder, K.W. (1987):** Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 31, Heft 2, S. 200-215.
- Greenhaus, J.H./Beutell, N.J. (1985):** Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, Jg. 10, Heft 1, S. 76-88.
- Kaiser, S./Ringlstetter, M./Reindl, C.U./Stolz, M.L. (2010):** Die Wirkung von Work-Life Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche. *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 24, Heft 3, S. 231-265.
- Kinman, G./Jones, F. (2008):** A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, Jg. 17, Heft 1/2, S. 41-60.
- Kinnunen, U./Vermulst, A./Gerris, J./Mäkikangas, A. (2003):** Work-family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences*, Jg. 35, Heft 7, S. 1669-1683.
- Kopelman, R. E./Greenhaus, J. H. /Connolly, T. F. (1983):** A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, Jg. 32, Heft 2, S. 198-215.
- Major, D.A./Fletcher, T.D./Davis, D.D./Germano, L.M. (2008):** The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family. A multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 29, Heft 7, S. 881-897.
- McCrae, R.R./John, O.P. (1992):** An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, Jg. 60, Heft 2, S. 175-215.
- Rantanen, J./Pulkkinen, L./Kinnunen, U. (2005):** The big five personality dimensions, work-family conflict, and psychological distress. A longitudinal view. *Journal of Individual Differences*, Jg. 26, Heft 3, S. 155-166.
- Taylor, B.L./DelCampo, R.G./Blancero, D.M. (2009):** Work-family conflict/facilitation and the role of workplace supports for U.S. Hispanic professionals. *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 30, Heft 5, S. 643-664.
- Wayne, J.H./Musisca, N. /Fleeson, W. (2004):** Considering the role of personality in the work-family experience. Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 64, Heft 1, S. 108-130.



PROF. DR. STEPHAN KAISER
Universität der Bundeswehr München
E-Mail: stephan.kaiser@unibw.de
www.unibw.de/PmO



DR. MARTIN STOLZ
Kienbaum Management Consultants
E-Mail: martin.stolz@kienbaum.de
www.kienbaum.de



CORINNA BEHR
Group HR Specialist
E-Mail: corinnabehr@gmail.com



DR. ARJAN KOZICA
Universität der Bundeswehr München
E-Mail: arjan.kozica@unibw.de
www.unibw.de/PmO

SUMMARY

Research question: How do situational and personal factors influence time- and strain-based work-life conflicts?

Methodology: Based on survey data from the consulting industry and using a hierarchical regression analysis we investigated the relevance of different influencing factors.

Practical implications: To avoid conflicts firms should pay attention to management support and the selection of emotionally stable employees. Moreover, it is important that firms deal with conflicts according to their particular industry characteristics.

Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung

Von **Silke Schröder, Marcel Förster** und **Dr.-Ing. Sonja Schmicker** (Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg)

Die gesamte Arbeitswelt befindet sich in einem Wandlungsprozess, der durch ständige Umbrüche, plötzliche Veränderungen und strukturelle Herausforderungen gekennzeichnet ist. [...]“ (Rump, Eilers, Wilms 2011). Die unterschiedlichen Auslöser der wirtschaftlichen Entwicklungen greifen ineinander und ergeben somit ein höchst komplexes voneinander abhängiges System. Veränderungen vollziehen sich sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene.

Zur Beschreibung dieser Auslöser wurde der Begriff Megatrend von verschiedenen Autoren geprägt (vgl. Horx 2011, Rifkin 2014, Abele, Reinhardt 2011). Megatrends sind globale und langfristige Treiber des Wandels. Deren Wirkung entfaltet sich langsam, graduell und tief greifend. Dabei wirken sie von hierarchischen Trendsystemen unabhängig. Megatrends haben eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren und entfalten ihre Auswirkungen in allen menschlichen Lebensbereichen. Dabei können sie z.T. unbequem, komplex, paradox, konservativ oder progressiv zugleich sein und helfen, die Zukunft zu gestalten. Darüber sind sich alle Verfasser einig. In der Ausdifferenzierung einzelner Megatrends gibt es unterschiedliche Darstellungen. Beispielhaft zu nennen ist der Trend der Globalisierung. Eine neue multipolare Weltordnung entsteht.

Wo noch bis zur Jahrtausendwende Wohlstand und Prosperität westliche Privilegien waren, erobern zunehmend Schwellenländer durch Herstellung wirtschaftlicher Gleichgewichte diese Privilegien (vgl. Horx 2011). In den letzten 30 Jahren vollzog sich in den meisten OECD-Ländern eine weibliche Bildungsrevolution. Mehr und mehr Abiturientinnen und Studentinnen drängen auf den Arbeitsmarkt. Dies führt zu enormen soziokulturellen Spannungen und lässt Frauen als eigenen Megatrend auftreten.

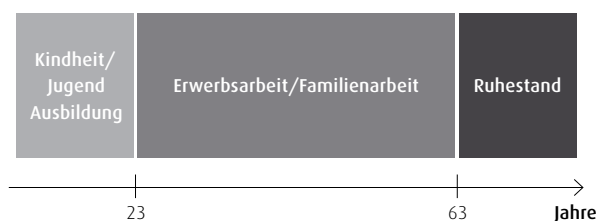
Die demografische Entwicklung führt oft zu einem einseitig negativen Bild, eine überalterte Gesellschaft und von Unternehmen mit Fachkräftemangel. Dennoch wird derzeit ein anderes Bild der Alterung gemalt. Die Verjüngung des Sozialverhaltens führt zum Downaging-Effekt, welcher neue Lebensphasen entstehen lässt und biografische Schleifen in die Lebenszeit integriert (vgl. Horx 2014). Die Bedeutung der Gesundheit wird neu geschrieben. Der krisengeschüttelte Gesundheitssektor wächst zum Kernsektor der kommenden Ökonomie heran. Gesundheit wird zum neuen Lebensgefühl und persönlichem Empowerment und lässt neue Märkte expandieren (vgl. Horx 2014).

Die Zukunft der Arbeit

Ein neuer Trend ist die Dekonstruktion traditioneller Arbeitsformen hin zu „New Work“. Einfache Arbeiten werden immer billiger und immer standardisierter, niedrig qualifiziert und damit billiger. Die Kognitionsarbeit nimmt dagegen an Wert zu. Die Zukunft der Arbeit liegt im kooperativen Individualismus (vgl. Horx 2014). Durch die ständig voranschreitenden Entwicklungen im Bereich der Kommunikationstechnologien entsteht eine Welt aus Verbindungen und Vernetzungen. Diese wirken sich auf die Gesellschaft und auf Wirtschaftssysteme in Richtung höherer Aktivität und Effektivität aus. Diesen Trend nennt Horx „Connectivity“ (2014) oder auch Digitalisierung.

Während um 1900 die Großfamilie das Bild der Gesellschaft prägte, so zeigt sich die heutige Gesellschaft höchst heterogen. Alleinstehende und Kleinfamilien prägen das heutige Bild der Gesellschaft ebenso wie kinderlose Paare, Patchwork-Familien oder Living-Apart-Together-Familien. Horx beschreibt diesen

Abb. 1: Erwerbsbiografie im Industriezeitalter



Quelle: Die Biografie der Menschen des Industriezeitalters (nach Horx 2005)

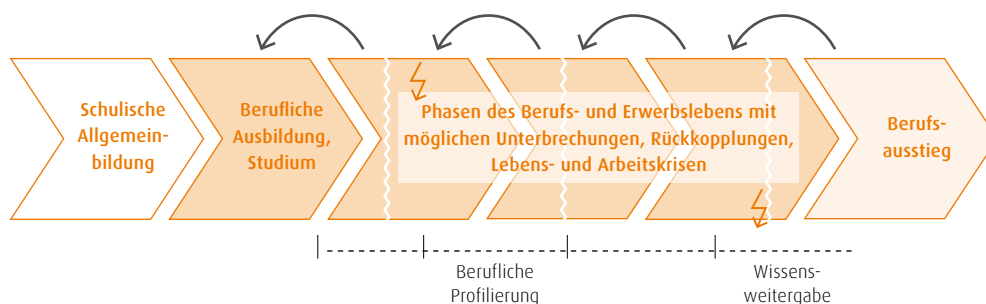
ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Anforderungen an eine innovative Arbeitsgestaltung ergeben sich durch individuelle berufs- und lebensbiografisch induzierte Bedarfe?

Methodik: Qualitative Sozialforschung, Quantitative Erhebungsmethoden

Praktische Implikationen: Einführung von Instrumenten im Personaleinsatz zur Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung; Gestaltung von Bindemodellen für Mütter und Väter während der Erziehungszeit; Entwicklung psychologischer Verträge zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Unternehmen; Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität in Unternehmen

Abb. 2: Neue Erwerbsbiografie



Quelle: Erosion der klassischen Erwerbsbiografie (Schmicker, Schröder 2007)

Abb. 3: Faktoren der Arbeitgeber-Attraktivität

	Studie 2014	Studie 2011	Studie 2009
Rang 1	Arbeitsaufgabe	Arbeitsaufgabe	Vergütung
Rang 2	Work-Life-Balance	Vergütung und Zusatzleistungen	Arbeitsaufgabe
Rang 3	Vergütung und Zusatzleistungen	Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance	Beschäftigungsform
Rang 4	Unternehmenskultur	Beschäftigungsform, Karriere, Managementebene	Karriere
Rang 5	Personalentwicklungsinstrumente	Infrastruktur, Lage	Unternehmensbranche

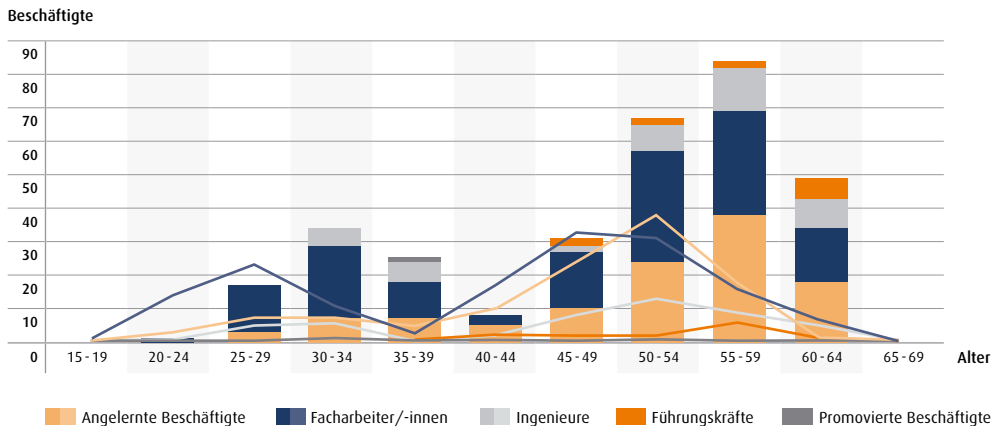
Quelle: Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden (Schmicker et al. 2009; 2011; 2015)

Trend als den „Aufstieg des Ich“, den Trend der Individualisierung. Dabei trifft jeder Einzelne mehr Lebensentscheidungen in Bezug auf Partnerschaft, Bildung, Wohnort und Beruf autonom. Eine Definition für einen „Normalhaushalts“ bzw. für einer „Normalbiografie“ wird zunehmend schwieriger.

Der Einfluss der Megatrends wird sich auf viele Lebensbereiche erstrecken. Dabei können sich die zentralen Megatrends gegenseitig beeinflussen und dadurch einzelne Effekte verstärken oder abschwächen (Rump 2011). Was bedeutet

das für die zukünftige Arbeitswelt? Die entstehenden Unsicherheiten erfordern vor allem von den Unternehmen Mut, sich für Neues zu öffnen. Die klassische Erwerbsbiografie des Industriezeitalters (vgl. Abb. 1) wird zukünftig immer weniger zu finden sein. Die Megatrends „Downaging“ und „Individualisierung“ deuten es bereits an.

Der Wandel der normativen Erwerbsbiografie ist einerseits individuell induziert. Das heißt, die persönlichen Interessen und Bedarfe der Arbeitspersonen wirken sich stärker als

Abb. 4: Typische Altersstrukturen von Belegschaften

Linie: Altersstruktur der Beschäftigten

Balken: Prognose der Altersstruktur in 5 Jahren

Die Abbildung illustriert Folgendes: Die Linien zeigen die jetzige Altersstruktur der Belegschaft, differenziert nach Qualifikationsstufen.

Die Balken liefern die Prognose über die Altersstruktur in 5 Jahren. Aus beiden ist erkennbar, dass mit Belastungen der Belegschaft allein durch Familienarbeit zu rechnen ist.

jemals zuvor auf deren individuelle Gestaltung aus. Die Generation „Y“ kann dabei als Sinnbild der Individualisierung fungieren. Der Drang nach Selbstverwirklichung und Freiheit oder ein Unternehmen zu gründen, um unabhängig zu sein, gerät stärker in den Vordergrund als die klassische Erwerbstätigkeit. Andererseits ist die Veränderung wirtschaftlich induziert. Durch stärkeren Wettbewerb und veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind Brüche in der normativen Erwerbsbiografie des Industriezeitalters aktuell bereits sichtbar. Die neu entstehende Erwerbsbiografie kann wie in Abb. 2 dargestellt werden. Dabei zeichnet sich die Erwerbsbiografie durch eine Multigrافية mit Brüchen, Rückkopplungen und möglichen Lebens- und Identitätskrisen aus (Horx 2011).

Einfluss der Arbeitgeber-Attraktivität

Im Zuge der immer stärkeren Wahrnehmung des Megatrends Individualisierung in Verbindung mit den demografischen Herausforderungen wird das Themenfeld der Arbeitgeber-Attraktivität immer bedeutsamer. Als Arbeitgeber-Attraktivität kann die Anziehungskraft eines Unternehmens bzw. einer Organisation auf potenzielle Bewerberinnen und Bewerber verstanden werden. Gleichzeitig kann die Attraktivität als Wunsch einer Bewerberin oder eines Bewerbers gesehen werden, in dem Unternehmen bzw. in der Organisation eine Tätigkeit aufneh-

men zu wollen. Unternehmen, die sich dem Attraktivitätswandel verschließen, werden früher oder später im Kampf um gut ausgebildete Fach- bzw. Führungskräfte das Nachsehen haben. Gleichzeitig wirkt sich die Entwicklung auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus. Arbeitgeber-Attraktivität ist damit subjektiv variabel.

Eigene Untersuchungen über verschiedene berufsbiografische Phasen bestätigen diese Subjektivität ausgewählter Attraktivitätsfaktoren, deren altersabhängige Differenzierung und zeitliche Dynamik. Am deutlichsten ist dieser Effekt bei den Studierenden (Altersgruppe 20-25) erkennbar. Am Beispiel von drei durchgeführten Studien über die Jahre 2009, 2011 und 2014 bei Studierenden (Altersgruppe 20-25) ist diese Dynamik deutlich nachzuweisen (vgl. Abb. 3).

Die seit 2009 durchgeführten Untersuchungen zur Arbeitgeber-Attraktivität bestätigen den Megatrend Individualisierung und die Beschreibung der Merkmale der Generation Y. Wo 2009 noch monetäre Anreize an erster Stelle standen, ist es seit 2011 die Arbeitsaufgabe, die zur Zufriedenheit der Studierenden führt. Die Vergütung und entsprechende Zusatzleistungen verlieren zunehmend an Bedeutung. Demgegenüber gewinnt die Work-Life-Balance/Familienfreundlichkeit in der Erwerbsarbeit an Gewicht. 2009 jenseits der Top 5, rangiert dieser Faktor 2011 auf Platz drei und 2014 auf Platz zwei.

Die typische Altersstruktur von sachsen-anhaltischen Unternehmen macht eins deutlich: Die Belegschaften der Unternehmen bestehen im Durchschnitt aus zwei großen Altersgruppen (zweigipflige Verteilung), bei denen statistisch gesehen mit erhöhten Belastungen durch Familienarbeit zu rechnen ist (vgl. Abb. 4). Daraus folgt, dass die Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen im doppelten Sinne (Bedeutungszuwachs des Attraktivitätsfaktors Familienfreundlichkeit und Entgegenwirken von Altersstrukturproblemen) einen besonderen Stellenwert erhält.

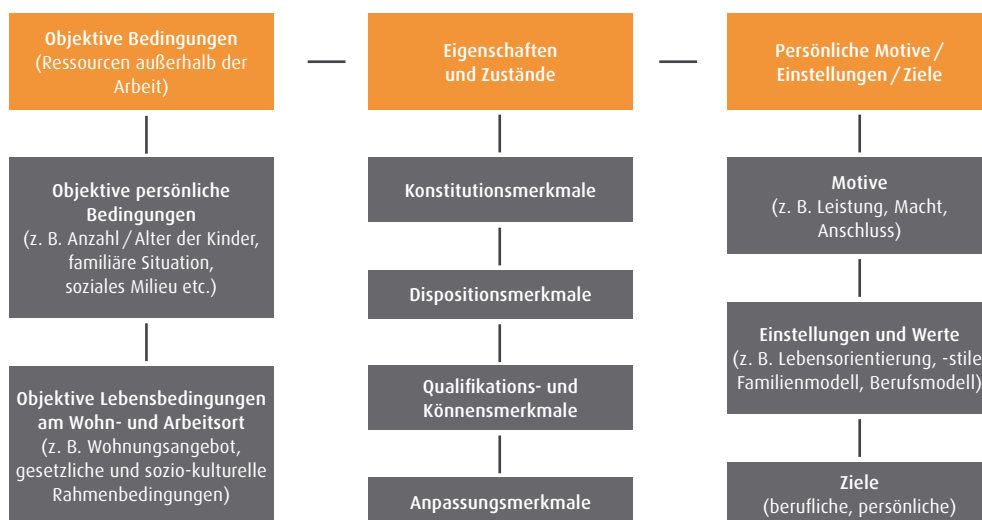
Zusammenfassend muss die betriebliche Arbeitsgestaltung zunehmend, unter Beachtung der menschlichen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, die Einflüsse der Individualisierung berücksichtigen. Dabei nehmen drei personenbezogene Bereiche bzw. Einflussgrößen auf die Arbeitsgestaltung Einfluss. Zu den Eigenschaften und Zuständen einer Person gehören angeborene, relativ stabile Konstitutions- und Dispositionsmerkmale, Qualifikations- und Könnensmerkmale, die lang-, mittel- und kurzfristig veränderbar und durch Lernprozesse beeinflussbar sind, sowie Anpassungsmerkmale, die durch Interventionen kurzfristig modifizierbar sind. Als weitere Einflussgröße zeigen sich objektive Bedingungen, die sich in persönliche und Lebensbedingungen am Wohn- und Arbeitsort aufteilen. Persönliche Motive, Einstellungen und Ziele stellen die dritte Einflussgröße dar. Abb. 5 veranschaulicht die drei Bereiche.

Die Vielzahl unterschiedlicher Bedarfe und Wünsche von Arbeitspersonen lässt sich schwer im betrieblichen Alltag umsetzen. Aufgrund der Individualisierung finden Standardlösungen und Normative allerdings oft keine Akzeptanz. Ohne Standardisierung der betrieblichen Prozessabläufe können betriebswirtschaftliche Ziele jedoch schwer sichergestellt werden. Die Frage nach „Guter Arbeit“ stellt sich, wird aber zunehmend ein Normierungsproblem. Die Arbeitsgestaltung kann sich nicht allein auf die Erwerbsarbeit beziehen, sondern muss andere Formen der Arbeit (Familienarbeit, ehrenamtliches Engagement) berücksichtigen. Die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen müssen familienfreundlicher, alters- und altersgerechter und zuletzt individueller gestaltet sein. Das wirft zusätzliche Fragen der Transparenz und Gerechtigkeit arbeitsgestalterischer Leistungen auf.

Praktische Relevanz

Welche praktische Relevanz kann daraus abgeleitet werden? Der Personaleinsatz muss flexibler gestaltet werden. Die Einführung von Instrumenten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts erfüllen zumindest einige Bedürfnisse der Generation Y. Im Bereich von Doppelkarrierepaaren gilt es, intensiv an temporären Teilzeitmodellen nach der Erziehungszeit von Müttern und Vätern sowie Bindemodellen während der Erziehungszeit zu arbeiten. Für die Pflege von Familien-

Abb. 5: Personenbezogene Einflussgrößen auf die Arbeitsgestaltung



Quelle: Personenbezogene Einflussgrößen auf die Arbeitsgestaltung (Schmicker et al. 2013)

angehörigen bei Erwerbspersonen 50plus (zweiter Gipfel in der Altersstruktur ostdeutscher Unternehmen) gilt Gleiches. Das entworfene Modell zur Erfassung der Leistungsvoraussetzungen und Leistungsbereitschaft unter Einbeziehung der persönlichen Ressourcen und Bedarfe dient u.a. der Systematisierung von Personalgesprächen z.B. als psychologischer Arbeitsvertrag. Die praktische Bedeutung des Themenfelds der Arbeitgeber-Attraktivität im Zuge der demografischen Herausforderungen als eine Methode zur Fachkräftesicherung ist durch zahlreiche Anwendungsfälle bewiesen.

Insgesamt stellen die beschriebenen Bedingungen die innovative Arbeitsgestaltung vor große und vor allem neue Herausforderungen. Die dargelegten Megatrends und der demografische Wandel mit den daraus resultierenden betrieblichen Altersstrukturen bieten viel Raum für neue Konzepte einer innovativen Arbeitsgestaltung.



SILKE SCHRÖDER

Metop GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
E-Mail: silke.schroeder@metop.de
www.metop.de



MARCEL FÖRSTER

Metop GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
E-Mail: marcel.foerster@metop.de
www.metop.de



DR.-ING. SONJA SCHMICKER

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,
Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb, Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung
E-Mail: sonja.schmicker@ovgu.de
www.iaf.ovgu.de

SUMMARY

Research question: What are the requirements for an innovative work design resulting from individual professional and life biographical needs?

Methodology: qualitative social research, quantitative method of collecting data

Practical implications: Implementation of instruments in staff deployment for more flexible working hours and places of work; Design of a binding model for mothers and fathers during the parental leave; Development of a psychological contract between employees and enterprises; Enhancing the employer attractiveness at enterprises

LITERATURVERZEICHNIS

Abele, E./Reinhart, G. (2011): Zukunft der Produktion: Herausforderungen, Forschungsfelder, Chancen. München: Carl Hanser.

Horx, M. (2005): Wie wir leben werden. Unsere Zukunft beginnt jetzt. Frankfurt/M.: Campus.

Horx, M. (2011): Das Megatrendprinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Horx, M. (2014): Megatrends. www.horx.com, Zugriff am 30.09.2014.

Rifkin, J. (2014): Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft: Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Campus.

Rump, J./Eilers, S./Wilms, G. (2011): Strategie für die Zukunft. Ein Leitfadens für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Neustadt: Nino Druck GmbH.

Schmicker, S./Schröder, S. (2007): Neue Lebens- und Arbeitsentwürfe am Beispiel von Lern- und Personalpools in regionalen Netzwerken. In Hartmann, E.A./Schmicker, S./Paarmann, Y. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in regionalen Netzwerken. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität Institutdruck.

Schmicker, S./Genge, F./Lüder, K. (2009): Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden. Magdeburg: Ruge Kommunikationsmarketing.

Schmicker, S./Kramer, C./Wassmann, S. (2011): Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden. Magdeburg: Universitätsverlag.

Schmicker, S./Wagner, D./Glöckner, W./Großholz, M./Richter, K./Voigt, B.-F. (2013): Flexibler Personaleinsatz im Spannungsfeld von Individualisierung und Standardisierung. In Kaiser, S./Bamberg, E./Klatt, R./Schmicker, S. (Hrsg.): Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmicker, S./Kamer, C. (2015, in Druck): Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden.i.V.

Work-to-Family Spillover: Wie Ressourcen das Familienleben stärken und entlasten

Von **Prof. Dr. Annett Hüttges** (Medical School Berlin) und **Prof. Dr. Doris Fay** (Universität Potsdam)

Work-Life-Balance und damit ein gelungenes Zusammenspiel von Arbeit und Familienleben ist ein Thema mit zunehmender gesamtgesellschaftlicher Relevanz. Dazu tragen vielfältige Faktoren bei, etwa eine hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen, die Zunahme sogenannter Dual Career Couples, die wachsende Instabilität von Paarbeziehungen mit einem steigenden Anteil von Alleinerziehenden und Patchwork-Familien und nicht zuletzt der Strukturwandel, der sich unter anderem durch steigende Arbeitsbelastungen, eine weite Verbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse und hohe Anforderungen an die räumliche Mobilität äußert (Resch/Bamberg, 2005; Wiese, 2007). Personalarbeit beruht beim Umgang mit diesen Herausforderungen häufig auf der Annahme, dass Erwartungen und Verpflichtungen der Arbeitswelt mit denen des Familienlebens inkompatibel sind, da sie auf den gleichen Pool von begrenzten Ressourcen – Zeit, persönliche Energie – zugreifen. Ziel der Personalarbeit ist daher meist, mehr zeitliche Ressourcen zu schaffen. Dies wird zum Beispiel durch das Anbieten von Teilzeitregelungen angestrebt, oder man versucht, durch flexible Arbeitszeitmodelle zumindest auftretende Konflikte zwischen Arbeit und Familienleben zu reduzieren.

Diese Perspektive birgt jedoch drei Probleme: Erstens führt sie dazu, dass Arbeits- und Familienleben in einer Weise künstlich getrennt werden, die der heutigen Arbeitswelt nicht gerecht wird. Zweitens wird damit Arbeitsleben nahezu reflexartig ausschließlich mit Stress assoziiert; dass Arbeit auch eine positive Bedeutung hat, wird ignoriert. Drittens wird das Problem der Ausbalancierung beider Bereiche auf das Individuum verlagert – mit den häufig zu beobachtenden Karrierenachteilen. So ist beispielsweise Teilzeitarbeit oftmals mit einer deutlichen Reduzierung von Karrierefortschritten assoziiert und zudem für viele aus ökonomischen Gründen keine Option. Ein ganzheitliches Verständnis der Bereiche Arbeit und Familie hingegen müsste verstärkt die Durchlässigkeit der Grenzen zwischen dem Arbeits- und Lebensbereich thematisieren. Somit würde gleichzeitig die Verantwortung für eine gelungene Work-Life-Balance weg vom Individuum hin zu der Frage gelenkt, wie das Gesamtunternehmen Ressourcen für eine positive gegenseitige Beeinflussung von Arbeit und Privatleben bereitstellen

kann (Gregory/Milner, 2009; Grzywacz/Butler, 2005). Aktuell wird in der organisationspsychologischen Forschung durch das Konzept der Spillover-Effekte einerseits der potenziell positive Einfluss von Arbeit für die Familie berücksichtigt, andererseits die Durchlässigkeit beider Bereiche angesprochen.

Spillover-Effekte: Konflikte und Synergie von Arbeit und Privatleben

Spillover-Effekte kennzeichnen Übertragungseffekte innerhalb ein und derselben Person vom Arbeitsbereich auf den Familienbereich und umgekehrt (Bakker et al., 2009). Dieser Beitrag konzentriert sich auf eine Richtung der Spillover-Effekte, derjenigen vom Arbeits- auf das Familienleben (Work-to-Family Spillover; Grzywacz/Marks, 2000). Spillover-Effekte beschränken sich nicht nur auf negative Einflüsse der Arbeit auf Familie, sondern im Sinne eines positiven Spillovers berücksichtigen sie auch potenzielle Bereicherungen des Familienlebens durch arbeitsbezogene Erfahrungen. Negativer Spillover aus dem Arbeits- auf den Familienbereich tritt beispielsweise auf, wenn arbeitsbezogener Stress zu einer höheren Reizbarkeit gegenüber Familienmitgliedern oder aber einer geringeren Aufmerksamkeit gegenüber wichtigen häuslichen Dingen führt. Es fehlt dann nach einem ermüdenden Arbeitstag die Kraft, geplante Familienaktivitäten auch tatsächlich anzupacken. Stattdessen wandern die Gedanken immer wieder zu arbeitsbezogenen Problemen und lenken vom Familienleben ab. Andererseits können bei einem positiven Spillover berufliche Erfolgserlebnisse einen positiven Einfluss auf die persönliche Entwicklung einer Person und die familiäre Situation nehmen. So können arbeitsbezogene Erfahrungen bei alltäglichen Problemstellungen und praktischen Problemen auch zu Hause hilfreich sein. Daneben ist denkbar, dass Erfolgserlebnisse in der Arbeit einer guten Stimmung in der Familie zuträglich sein können und mit der Familie gern geteilt werden. Last but not least gibt das verdiente Geld das Gefühl, einen wichtigen Beitrag für das Familienleben zu leisten.

Querschnittstudien und Längsschnittstudien weisen auf wohlbefindens- und gesundheitsförderliche Auswirkungen dieser positiven Synergieeffekte hin (Wiese, 2007), während negativer Spillover nachweislich mit Verschlechterungen der psychischen und physischen Gesundheit, dem Wohlbefinden und der Partner-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Ressourcen und Spillover-Effekten von der Arbeit auf das Familienleben.

Methodik: Ergebnisse einer Onlinestudie zeigen, dass Führungskräfte weniger negativen Spillover und tendenziell stärker positiven Spillover berichten als Mitarbeiter. Es bestehen Zusammenhänge von Spillover mit sozialen und individuellen Ressourcen.

Praktische Implikationen: Betriebliche Gesundheitsförderung sollte an der Ressourcenstärkung ansetzen, um Mitarbeiter bei einer gelungenen Work-Life-Balance zu unterstützen.

schaftszufriedenheit einhergehen (Grzywacz/Butler, 2005). Beide Prozesse sind dabei unabhängig voneinander zu betrachten und können gleichzeitig nebeneinander existieren. Zum Beispiel kann eine berufliche Tätigkeit das Familienleben dadurch belasten, dass eine hohe Anzahl von Überstunden anfällt (negativer Spillover), gleichzeitig jedoch das erwirtschaftete Einkommen der Familie ein hohes Maß an finanzieller Sicherheit vermittelt (positiver Spillover) (Grzywacz/Butler, 2005).

Arbeitsbezogene Ressourcen und Work-to-Family Spillover

Aus der Perspektive betrieblicher Gesundheitsförderung geht es bei der Frage nach einer gelungenen Work-Life-Balance nicht nur um den Abbau von Belastungen, indem beispielsweise eine Teilzeitstelle eingerichtet wird, sondern auch um die Stärkung von Ressourcen, die dem Erhalt und dem Aufbau gesundheitsförderlicher Kompetenzen und Arbeitsbedingungen zuträglich sind. Ressourcen sind Kompensations- und Schutzfaktoren, die es erlauben, eigene Ziele zu verfolgen und unangenehme Einflüsse zu reduzieren (Richter/Hacker, 2014). Grzywacz und Butler (2005) konnten zeigen, dass arbeitsbezogene Ressourcen dazu dienen, eine Person in die Lage zu versetzen, durch eigenes Handeln negative Work-to-Family-Spillover-Effekte zu minimieren und positive Work-to-Family-Spillover-Effekte zu maximieren.

Gemäß des ökosystemischen Ansatzes von Bronfenbrenner (1992) können die Bereiche Arbeit und Familienleben als zwei Systeme verstanden werden, deren Grenzen durchlässig sind und deren Zusammenwirken durch Prozess-, Person-, Kontext- und Zeitfaktoren beeinflusst wird. Nach Bronfenbrenner benötigt menschliches Wachstum das Zusammenspiel aus Systemen, die grundsätzlich miteinander vereinbar sind. So können funktionale Erfahrungen und Verhaltensweisen aus einem System auf das Handeln in anderen Systemen übertragen werden. Dazu benötigt ein Individuum Ressourcen als wichtigste Kontextvariable, wie beispielsweise Handlungsspielräume oder emotionale Unterstützung von anderen, die entweder im Arbeits- oder im Familienbereich durch interpersonelle Aktivitäten erworben werden und dann auf andere Lebensbereiche

gewinnbringend angewendet und ausgeweitet werden. Personen, die über mehr Ressourcen verfügen, sollten besser als andere in der Lage sein, diese Ressourcen auch zum Wohl ihrer Familien einzusetzen und zu vermehren.

Aus einer praxisorientierten Perspektive heraus ist es sinnvoll, sich mit solchen Ressourcen auseinanderzusetzen, die prinzipiell veränderbar sind. Die hier vorgestellte Studie bezieht sich auf vier Ressourcen, die direkt oder indirekt beeinflussbar sind: familiäre Ressourcen und individuelle Ressourcen der erwerbstätigen Person.

Soziale Unterstützung durch Familienmitglieder als soziale Ressource

Soziale Unterstützung bezeichnet soziale Interaktionen oder Beziehungen, die das Individuum mit tatsächlicher Hilfestellung versorgen oder ihm/ihr ein Gefühl der Bindung an eine Person oder Gruppe vermitteln, die als umsorgend und liebend wahrgenommen werden (Hobfoll et al., 1990). **Emotionale Unterstützung** bezieht sich auf Verhaltensweisen wie Ermutigung, Verständnis und Aufmerksamkeit für die arbeitende Person sowie deren Beratung bei der Lösung von Problemen. **Instrumentelle Unterstützung** hingegen meint Verhaltensweisen und Einstellungen, die mit Erleichterungen bei tagtäglichen familiären Aufgaben und Haushaltsverpflichtungen verbunden sind (King et al., 1995). Metaanalysen weisen auf die zentrale Bedeutung sozialer Unterstützung durch Familienmitglieder für das Auftreten von Work-Life-Konflikten hin.

Selbstkontrollkapazität beschreibt die Fähigkeit, sich selbst steuern, auch „disziplinieren“ zu können, um attraktive Handlungen zugunsten momentan weniger attraktiven, aber langfristig positiveren Handlungen zu unterdrücken (Bertrams/Dickhäuser, 2009). Dazu gehört beispielsweise, Versuchungen zu widerstehen oder Gewohnheiten zu durchbrechen. Selbstkontrollkapazität befähigt also dazu, sich einer veränderlichen Umwelt anzupassen, indem eigene Ziele und Präferenzen in den Hintergrund gerückt werden, eine Fähigkeit, die sowohl im beruflichen wie im privaten Kontext von hoher Bedeutung sein dürfte.

Selbstwirksamkeitserwartungen bezeichnet das Vertrauen eines Individuums in seine eigenen Kompetenzen (Schwarzer/Jerusalem, 1999). Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit sind davon überzeugt, dass sie dank ihrer Fähigkeiten und Anstrengungen schwierige Situationen meistern können. Sie stellen sich Herausforderungen mit größerer Dauer und zeigen mehr Anstrengung in der Verfolgung anspruchsvoller Ziele.

Studie zum Work-to-Family Spillover

Im Folgenden sollen Ergebnisse einer Onlinebefragung vorgestellt werden, die in eine Diplomarbeit¹ zu gesundheitlichen und karrierebezogenen Auswirkungen proaktiven Handelns eingebettet war.

Es konnten N = 100 Beschäftigte eines großen deutschen Konzerns für die Befragungsteilnahme gewonnen werden. Davon waren 59 % weiblich. Die Befragungsteilnehmer waren im Mittel 38,51 Jahre alt (SD = 10,18). 74 % waren verheiratet bzw. lebten in einer festen Partnerschaft, 46,9 % hatten ein Kind bzw. mehrere Kinder und 32 % hatten Führungsverantwortung in ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit für den Konzern.

Zur Erfassung der Ressourcen und des Work-to-Family-Spillovers der befragten Personen wurden standardisierte und gut validierte Erhebungsinstrumente eingesetzt:

- Emotionale und instrumentelle Unterstützung durch Familienangehörige wurden mit je zwei Items des Family Support Inventory von King et al. (1995) erhoben. Die Skala zur emotionalen Unterstützung weist eine interne Konsistenz von

$\alpha = .84$ auf (Beispiel-Item: „Meine Familie/mein Freundeskreis nimmt sich immer Zeit für mich, wenn ich Dinge von meiner Arbeit besprechen möchte“). Die Skala zur instrumentellen Unterstützung zeigt mit $\alpha = .87$ ebenfalls eine hohe interne Konsistenz (Beispiel-Item: „Meine Familie entlastet mich bei alltäglichen Aufgaben im Haushalt“).

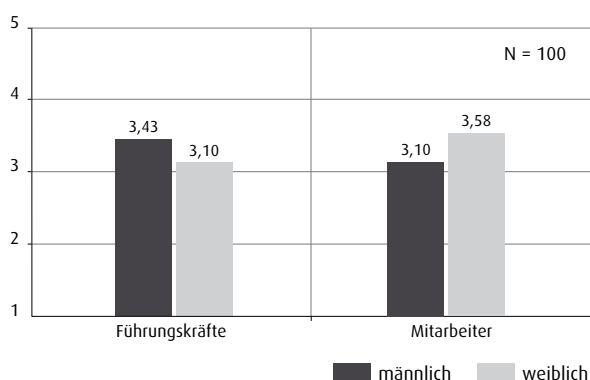
- Die dispositionelle Selbstkontrollkapazität wurde mit fünf Items der deutschen Fassung der Self-Control-Scale (Bertrams/Dickhäuser, 2009) erhoben. Die Reliabilität der Skala ist mit $\alpha = .70$ ausreichend (Beispiel-Item: „Ich kann effektiv auf langfristige Ziele hinarbeiten“).
- Die Selbstwirksamkeitserwartung wurde mit der 10-Item-Skala zur Erfassung der allgemeinen Selbstwirksamkeit von Schwarzer und Jerusalem (1999) erhoben. Die interne Konsistenz beträgt $\alpha = .77$ (Beispiel-Item: „Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden“).
- Positiver und negativer Work-to-Family Spillover wurde mit Items der Work-Family-Spillover-Scale von Grzywacz und Marks (2000) erfasst. Die Skala zur Erfassung des positiven Work-to-Family Spillovers umfasste fünf Items und wies eine interne Konsistenz von $\alpha = .65$ auf (Beispiel-Item: „Nach einem guten Arbeitstag überträgt sich Ihre gute Stimmung auf zu Hause“). Die Skala zur Erfassung des negativen Work-to-Family Spillovers umfasste zwei Items ($\alpha = .59$; Beispiel-Item: „Stress in der Arbeit macht Sie zu Hause reizbar“).

Unterschiede bei Geschlecht und Führungsverantwortung

Zunächst wurde auf deskriptiver Ebene der Ausprägungsgrad positiven und negativen Work-to-Family Spillovers überprüft.

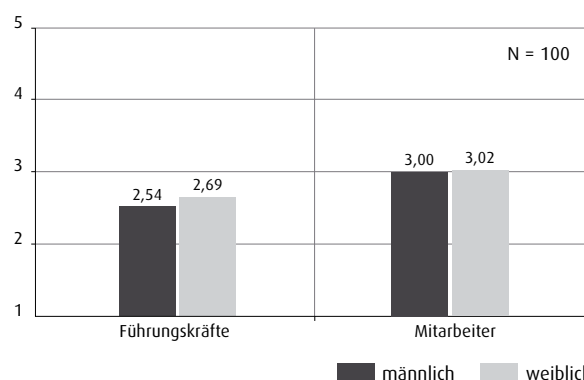
¹ Wir danken Nadine Stutterheim für die sorgfältige und engagierte Datenerhebung.

Abb. 1: Positiver Work-to-Family Spillover bei Führungskräften und Mitarbeitern getrennt nach Geschlecht



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Negativer Work-to-Family Spillover bei Führungskräften und Mitarbeitern getrennt nach Geschlecht



Quelle: Eigene Darstellung

Dabei wurde sowohl nach Geschlecht der befragten Personen und der Tätigkeit als Führungskraft vs. Mitarbeiter ohne Personalverantwortung unterschieden. Abbildung 1 zeigt mittlere Skalenausprägungen des positiven Work-to-Family Spillovers, Abbildung 2 illustriert ebenfalls mittlere Skalenausprägungen für den erlebten negativen Work-to-Family Spillover.

Zur simultanen Prüfung von Unterschieden in der Ausprägung des positiven und negativen Work-to-Family Spillovers wurde zudem eine 2x2-faktorielle multivariate Varianzanalyse durchgeführt. Während keinerlei Geschlechterunterschiede in der Ausprägung der positiven ($F(1) = 0,01$; n.s.) sowie negativen ($F(1) = 0,25$; n.s.) Spillover-Effekte auftraten, bestand ein signifikanter Unterschied im Erleben von Spillover zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Personalverantwortung: Führungskräfte erlebten geringere negative Übertragungseffekte ($F(1) = 5,25$; $p < .05$) als Mitarbeiter und darüber hinaus in der Tendenz mehr positive Übertragungseffekte als Mitarbeiter ($F(1) = 3,07$; $p < .10$).

In einem weiteren Schritt wurde überprüft, mit welchen der untersuchten Ressourcen positiver und negativer Work-to-Family Spillover assoziiert ist. Vorherige Forschungsbefunde postulieren die Unabhängigkeit beider Spillover-Konstrukte und nehmen differenzielle Antezedenzen an. Um Alternativ-erklärungen für die Befunde auszuschließen, wurden die Zusammenhänge von Ressourcen und Spillover um die Effekte verschiedener Variablen (Geschlecht, Lebensalter, Kinder im Haushalt, Leben in einer festen Partnerschaft bzw. Ehe und auch

das Ausüben einer Führungstätigkeit im untersuchten Unternehmen) durch Berechnung einer Partialkorrelation statistisch bereinigt. Auch in dieser Studie sind positiver und negativer Work-to-Family Spillover unkorreliert ($r = -.12$, n.s.). Die Tabelle (Abb. 3) illustriert zudem, dass positiver Spillover positiv mit der erlebten emotionalen Unterstützung durch Familienmitglieder assoziiert ist ($r = .28$, $p < .01$), während negativer Spillover mit geringer Selbstkontrollkapazität ($r = -.23$, $p < .05$) und geringer Selbstwirksamkeitserwartung ($r = -.23$, $p < .05$) zusammenhängt.

Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Personalarbeit

Dass Führungskräfte geringere negative Spillover-Effekte und tendenziell stärkere positive Spillover-Effekte berichten, steht im Einklang mit anderen aktuellen Studien, die eine geringere physiologische Stressreaktion bei Führungskräften – gemessen über den Anteil des Stresshormons Cortisol im Speichel – berichten (Sherman et al., 2012). Es wird angenommen, dass sich dieser Befund über die größeren Kontroll- und Handlungsspielräume von Führungskräften erklären lässt. Zahlreiche Studien verweisen auf die hohe Bedeutung dieser Kontroll- und Handlungsspielräume als gesundheitsprotektive Ressource und Einflussfaktor auf Work-Life-Konflikte (Grzywacz/Butler, 2005). Es sollte damit im betrieblichen Interesse liegen, auch Nicht-Führungskräften möglichst große Handlungs- und Entscheidungsspielräume in ihrer Arbeit zu gewähren.

Überraschend ist, dass sich positive und negative Spillover-Effekte in vergleichbarer Intensität im mittleren Skalenbereich darstellen. Vorangegangene Studien berichten häufig nur kleine positive Spillover-Effekte (Wiese, 2007). Unsere Ergebnisse plädieren dafür, dass positive Spillover-Effekte in der betrieblichen Praxis eine ebenso hohe Bedeutung haben können wie negative Spillover-Effekte und ein lohnendes Ziel betrieblicher Interventionen sein können.

Folgt man dem ökologischen Systemansatz, stellen Ressourcen offenbar eine wichtige Quelle für ein gelungenes Zusammenspiel zwischen Arbeits- und Familienleben dar. Die gefundenen Korrelationsmuster bestätigen diese Annahme. Im Folgenden sollen einige Gestaltungsvorschläge abgeleitet werden, wie betriebliche Gesundheitsförderung im Unternehmen über die Stärkung individueller und sozialer Ressourcen Spillover-Prozesse beeinflussen kann.

► Berufliche Erfolgserlebnisse ermöglichen

Betrachtet man die Zusammenhänge der erlebten Selbstwirksamkeitserwartung und dem negativen Spillover, sollten Führungskräfte darauf achten, Mitarbeitern im Arbeitsalltag zahlreiche Möglichkeiten für Selbstwirksamkeitserfahrungen zu bieten. Dazu gehört die Zuweisung herausfordernder, aber auch bewältigbarer Arbeitsaufgaben. Führungskräfte sollten ausreichende Rückmeldungen zu den Erfolgen und Misserfolgen in der Arbeit geben und diese klar benennen. Hier kommt es besonders darauf an, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Abb. 3: Partialkorrelationen zwischen Work-to-Family Spillover und arbeitsbezogenen Ressourcen

	positiver Work-to-Family Spillover	negativer Work-to-Family Spillover
emotionale Unterstützung durch Familienmitglieder	.28**	-.11
instrumentelle Unterstützung durch Familienmitglieder	.04	-.16
Selbstkontrollkapazität	.13	-.23*
Selbstwirksamkeitserwartung	.06	-.23*

Anmerkungen: N = 100; * $p < .05$, ** $p < .01$. Partialkorrelationen unter Kontrolle der Variablen Alter (in Jahren), Elternschaft (Kinder: ja / nein), Familienstand (verheiratet bzw. in fester Partnerschaft lebend: ja / nein), Führungsverantwortung (ja / nein) und Geschlecht.

Quelle: Eigene Darstellung

sich die positiven Arbeitsergebnisse selbst zuschreiben können und damit das Vertrauen in die eigene Kompetenz gestärkt wird. Darüber hinaus können Führungskräfte die Selbstreflexion der Mitarbeiter zu ihrem beruflichen Handeln anregen. Mit einer gestärkten Selbstwirksamkeitserwartung werden schwierige Probleme und Veränderungen in der Arbeit eher angegangen anstatt diese ungelöst mit nach Hause zu nehmen.

► Belastungsoptimalen Arbeitsstil unterstützen

Mit Blick auf die Zusammenhänge zwischen der Selbstkontrollkapazität und dem negativen Spillover können Führungskräfte nach Wegen suchen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer gering ausgeprägten dispositionellen Selbstkontrolle bei der Bewältigung ihres Arbeitspensums, zum Beispiel durch Techniken des Zeit- und Selbstmanagements, zu unterstützen. Gleichzeitig sollte das Erreichen eines belastungsoptimalen Arbeitsstils durch kontinuierliche Rückmeldungen von außen und durch Anregungen zur verstärkten Selbstbeobachtung unterstützt werden.

► Familien einbeziehen

Sicherlich gibt es klare Grenzen, wie Unternehmen die emotionale Unterstützung ihrer Mitarbeiter durch deren Familien begünstigen können. Vielversprechende Ansätze stellen aus unserer Sicht Employee Assistance Programme (EAPs) dar, bei denen professionelle Hilfe in Situationen emotionaler Belastung nicht nur dem Mitarbeiter selbst, sondern oft auch seinen Familienangehörigen angeboten wird. Es ist davon auszugehen, dass eine solche Unterstützung der Familienangehörigen deren Kapazitäten zur emotionalen Unterstützung der Mitarbeiter stärkt. Eine weitere Möglichkeit zur Einbeziehung von Familien besteht für Unternehmen darin, auch Familienangehörige emotional mit dem Unternehmen zu verbinden. Optionen hierzu wären Betriebsfeste mit Familien oder Tage der offenen Tür.

SUMMARY

Research question: This paper concerns with relationships between resources at work and work-to-family spillover.

Methodology: Results of an online survey demonstrate that managers are less intensively affected by negative work-to-family spillover and, by trend, more intensively by positive work-to-family spillover than staff members. There are multiple associations from spillover effects to social and individual resources.

Practical implications: Occupational health promotion should prepare for strengthen resources to support employees with regard to a successful work-life-balance.



PROF. DR. ANNETT HÜTTGES

Medical School Berlin, Department Angewandte Psychologie, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie

E-Mail: annett.huettges@medicalschoo-berlin.de

www.medicalschoo-berlin.de



PROF. DR. DORIS FAY

Universität Potsdam, Department Psychologie, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie

E-Mail: doris.fay@uni-potsdam.de

www.psych.uni-potsdam.de/work

LITERATURVERZEICHNIS

Bakker, A./Demerouti, E./Burke, R. (2009): Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 23-33.

Bertrams, A./Dickhäuser, O. (2009): Messung dispositioneller Selbstkontroll-Kapazität. *Diagnostica*, 55, 2-10.

Bronfenbrenner, U. (1992): Ecological systems theory. In R. Vasta (Ed.), *Six theories of child development: Revised formulations and current issues*, 187-249. London, Kingsley.

Gregory, A./Milner, S. (2009): Work-Life-Balance: A matter of choice? *Gender, Work and Organization*, 6, 1-13.

Grzywacz, J. G./Butler, A. B. (2005): The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 2, 97-109.

Grzywacz, J. G./Marks, N. F. (2000): Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.

Hobfoll, S. E./Freedy, J./Lane, C./Geller, P. (1990): Conservation of Social Resources: Social Support Resource Theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7, 465-478.

King, L. A./Mattimore, L. K./King, D. W./Adams, G. A. (1995): Family Support Inventory for Workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 235-258.

Resch, M./Bamberg, E. (2005): Work-Life-Balance – Ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 171-175.

Richter, P./Hacker, W. (2014): Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Asanger, Heidelberg.

Schwarzer, R./Jerusalem, M. (1999): Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen. Berlin, Freie Universität Berlin.

Sherman, G. D. et al. (2012): Leadership is associated with lower levels of stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109, 17903-17907.

Wiese, B. E. (2007): Work-Life-Balance. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*, 245-263, Berlin, Springer.

Rufbereitschaft – Belastend trotz Formalisierung

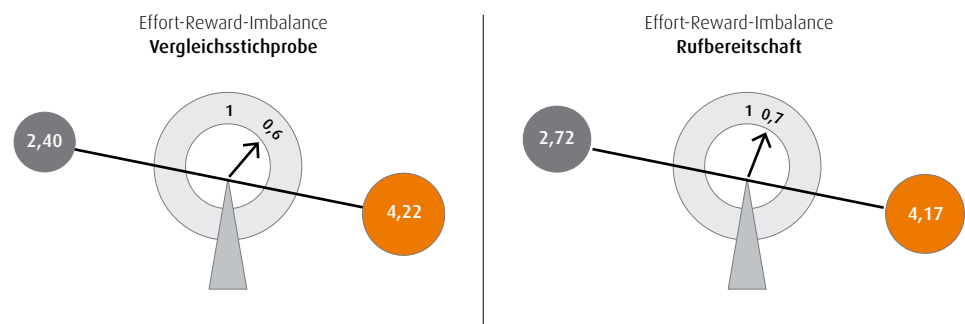
Von **Prof. Dr. Wenzel Matiaske** (Helmut-Schmidt-Universität) und **Mandy Schult** (Helmut-Schmidt-Universität)

Die Flexibilisierung der Organisation, regelmäßig begründet mit gestiegenem Wettbewerbsdruck und gefordert aufgrund zunehmender Internationalisierung, impliziert die Flexibilisierung der Arbeits- und Lebenszeit der Beschäftigten (Sennett 2010). Die Differenzierung von Beschäftigung jenseits des Normalarbeitsverhältnisses wird allerdings nicht nur in peripheren Formen von Arbeit belastend wirksam (SOFI et al. 2005). Auch im Kontext des Normalarbeitsverhältnisses induzieren flexible Arbeitszeitmodelle Stress, insbesondere wenn betriebliche Flexibilisierungsanforderungen mit Leistungsverdichtungen einhergehen oder mit anderen Lebensbereichen kollidieren. Die Erhöhung der Verfügbarkeit für den Betrieb kann Einschränkungen des Soziallebens, verminderte Erholungsphasen und Probleme wie Schlaflosigkeit zur Folge haben. Stress kann, wenn er dauerhaft besteht, zu gesundheitlichen Störungen führen. Auf diese Problemlage reagierte Arbeitsministerin Andrea Nahles kürzlich mit der Ankündigung, dass das BMAS an einer Anti-Stress-Verordnung arbeitet, die Richtlinien zum Schutz der Arbeitnehmer vor psychischer Belastung im Arbeitsleben implementieren soll.

Eine bislang sowohl von der sozialwissenschaftlichen als auch von der arbeitspsychologischen Forschung vernachlässigte Flexibilisierungsform ist die Rufbereitschaft. Diese bietet Betrieben Möglichkeiten, bei relativ geringen Kosten sowohl Sicherheits- und Instandhaltungserfordernisse zu gewährleisten als auch rund um die Uhr auf Kundenwünsche zu reagieren (Langhoff et al. 2006, S. 3). Zwar bietet die IuK-Technologie in Verbindung mit einem hinreichenden psychologischen Commitment vielfältige Möglichkeiten, Mitarbeiter permanent in das betriebliche Geschehen zu involvieren. Jedoch sind diese Formen der Verpflichtung in der Praxis nicht immer verlässlich genug, beispielsweise im Zusammenhang von „high reliable organizations“, und darüber hinaus sind informelle Formen der Flexibilisierung der standardisierenden Sozialforschung nur schwer zugänglich. Wenn sich allerdings in der formalisierten Form der Rufbereitschaft Hinweise auf belastende Momente zeigen, sollte dies auch für die schwerer quantifizierbaren Situationen informeller Verfügbarkeit gelten, lautet die Leitannahme unserer Überlegungen.

Grundsätzlich bezeichnet Rufbereitschaft (engl. „on-call“ oder „on-duty“) eine temporär befristete Arbeitstätigkeit. Allerdings

Abb. 1: Effort-Reward-Imbalance nach Arbeitszeitform



Quelle: Eigene Darstellung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Es wird der Einfluss von Zeitstress durch Flexibilisierung auf die Anstrengungs-Belohnungs-Balance von Arbeitnehmern am Beispiel von Rufbereitschaft ermittelt.

Methodik: Auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (G-SOEP) wird der Einfluss von Rufbereitschaft unter Berücksichtigung von individuellen und organisationalen Variablen geprüft.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse belegen die Belastung selbst im Fall formalisierter Flexibilisierung. Es ist zu vermuten, dass die Zusammenhänge auch für weiter verbreitete informelle Formen der raum- und zeitlichen Verfügbarkeit gelten.

bestehen, insbesondere im internationalen Schrifttum recht unterschiedliche Definitionen, was Vergleiche von Studien erschwert. Im deutschen Kontext handelt es sich um Arbeitszeit, die zusätzlich zur regulären Arbeit geleistet wird. Die rechtliche Grundlage für die Ausgestaltung und Organisation der Rufbereitschaft liefert die Arbeitszeitverordnung (AZV). Nach AZV §12 Satz 1 handelt es sich bei Rufbereitschaft um Ruhezeit; kommt es jedoch zu einem Einsatz, handelt es sich um (vergütete) Arbeitszeit. Der Rufbereitschaftsleistende ist verpflichtet, seinem Arbeitgeber den (frei wählbaren) Aufenthaltsort während der Rufbereitschaft mitzuteilen und muss gewährleisten, dass die Entfernung zum Einsatzort in der vorgeschriebenen Zeit zu erreichen ist (Baeck/Deutsch 1999). Rufbereitschaft kann einzelvertraglich, aber auch über einen Tarifvertrag geregelt sein (Hempelman et al. 2013, S. 357).

Forschungsvorhaben

Im Rahmen eines vom BMBF geförderten Forschungsvorhabens untersuchten wir Verbreitung, Einsatzformen und Folgen von Rufbereitschaft (Bamberg et al. 2013). Bezüglich der Verbreitung variieren die Schätzungen in Abhängigkeit von der Datenbasis und den einbezogenen Formen (Bereitschaftsdienste, Rufbereitschaft, Arbeit auf Abruf) zwischen 4 und knapp 22% aller abhängig Beschäftigten in Deutschland erheblich (Tobsch et al. 2014). Typische Branchen, in denen Rufbereitschaft Anwendung findet, sind die Energie- und Wasserversorgung (81,3%), öffentliche Dienstleistungen (59,2%), das Gesundheits- und Sozialwesen (56,9%), aber auch das Finanz- und Versicherungsgewerbe (53,3%) und das verarbeitende Gewerbe (44% aller Betriebe, eigene Erhebung 2011, Tobsch et al. 2014). Die Befunde zu den Wirkungen von Rufbereitschaft auf die Beschäftigten fassen Nicol und Botterill (2004) für die seit 2000 veröffentlichten Studien zusammen. Insgesamt zeigt sich ein negativer Einfluss, insbesondere wenn lange Rufbereitschaften geleistet werden. Weiterhin wird die Schlafqualität während der Rufbereitschaft als schlechter eingeschätzt als an rufbereitschaftsfreien Tagen. Ferner wird das soziale Leben durch die geforderte Flexibilität eingeschränkt, was sich negativ auf den emotionalen Zustand der Probanden auswirkt. Auch nimmt in der Rufbereitschaft die Sicherheit der Beschäftigten ab, da sie dann vermehrt Über-

griffen ausgesetzt sein können. Die arbeitspsychologischen Studien im Rahmen unseres Verbunds belegen, dass sich Rufbereitschaft, unabhängig davon, ob es zu einem Einsatz kommt, negativ auf Befinden, Schlaf und soziale Beziehungen der Probanden auswirkt (Keller et al. 2012).

Die vorliegenden Studien zu den Wirkungen von Rufbereitschaft sind i.d.R. reich an Variablen, jedoch arm an Fällen bzw. fokussieren nur eine oder wenige Berufsgruppe(n). Die Verallgemeinerung der Befunde auf Basis allgemeiner Bevölkerungsbzw. Erwerbstätigenbefragungen war eine abschließende Aufgabe unseres Projekts. Dazu nutzten wir hier das sozio-oekonomische Panel (Wagner et al. 2007), welches die Variable Rufbereitschaft 2011 erstmals in die reguläre Befragung aufgenommen hat (Tobsch/Schult 2012). Datenbasis unserer Studie sind abhängig Beschäftigte (Arbeiter, Angestellte und Beamte) im Alter von 18 bis 65, die an dieser auf Haushaltsebene für die deutsche Wohnbevölkerung repräsentativen Befragung teilgenommen haben. Insgesamt verbleiben in unserem bereinigten Datensatz 6815 Beschäftigte, wovon 5,0% in Rufbereitschaft arbeiten.

Rufbereitschaft – dies deuten die rechtlichen Rahmenbedingungen bereits an – ist i.d.R. eine in hohem Maße formalisierte Form der Arbeitszeitflexibilisierung. Empirisch geht Rufbereitschaft darüber hinaus mit einem normalen Arbeitsverhältnis einher: 87% der Erwerbstätigen mit Rufbereitschaft arbeiten Vollzeit. Nur 12% der Rufbereitschaftler sind in Teilzeit und 1,5% geringfügig beschäftigt. Dass atypische Beschäftigungsverhältnisse im Bereich der Rufbereitschaft signifikant unterrepräsentiert sind (χ^2 -Test, $p=0.000$), bestätigt die Behauptung der Geordnetheit von Rufbereitschaft. Dennoch, so wollen wir im Folgenden zeigen, gehen selbst mit dieser Form der Flexibilisierung stressinduzierende Belastungen einher.

Abhängige Variable unserer Studie ist die Effort-Reward-Imbalance (ERI) nach Siegrist. Dieses Maß ist in Anlehnung an tauschtheoretische Überlegungen konzipiert und reflektiert den Austausch von Anreizen und Beiträgen in Organisationen. Siegrist spricht dabei von Arbeitsbelastungen wie Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen oder einem größer werdenden Arbeitsaufkommen auf der einen Seite und von Gratifikationen wie Einkommen, Anerkennung oder Beförderungen auf der

anderen Seite. Diese Austauschbeziehungen sind jedoch nicht immer ausgeglichen. Siegrist (1996) vertritt die These, dass ein Ungleichgewicht von hohen Arbeitsbelastungen und wenigen Gratifikationen ($ERI > 1$) dauerhaften Distress bei Beschäftigten auslöst. Ein solches Ungleichgewicht wiederum kann gesundheitliche Folgen wie Depressionen oder Herz-Kreislauf-erkrankungen haben (Siegrist und Dragano 2008). Dieser Vermutung entsprechend korreliert die subjektive Einschätzung des Gesundheitszustands mit dem Indikator ERI signifikant negativ ($r = -.24, p = 0.000$).

Bei höherer Beanspruchung eines Mitarbeiters, wie es bei der Rufbereitschaft der Fall ist, sollten somit auch die Gratifikationen höher sein, um Belastungen abzufedern. Abbildung 1 veranschaulicht anhand der dargestellten Waagen den Mittelwertvergleich zwischen abhängig Beschäftigten mit und ohne Rufbereitschaft. Die beiden Kugeln stellen dabei rechts Effort und links Reward dar, deren Durchmesser und vertikale Ausrichtung der Höhe des jeweiligen Wertes entsprechen. Die daraus errechnete Effort-Reward-Imbalance wird durch den Zeiger dargestellt. Befinden sich beide Bereiche in einem Gleichgewicht, steht der Zeiger auf 1, überwiegen die Belohnungen, weist der Zeiger auf einen Wert unter 1 bzw. nach rechts. Die Beschäftigten mit Rufbereitschaft zeigen gegenüber der Vergleichsgruppe durchschnittlich höhere berufliche Belastungen (t-Test, $p = 0.000$) und einen niedrigeren Reward-Mittelwert (t-Test, $p = 0.000$). Die Effort-Reward-Imbalance liegt bei durchschnittlich 0,71, was bedeutet, dass mit Rufbereitschaft höhere berufliche Anforderungen bei geringerer wahrgenommener Belohnung einhergehen (t-Test, $p = 0.000$). Da sich die Beschäftigten im Durchschnitt im Balance-Bereich befinden, besteht die Gefahr einer Gratifikationskrise nicht unbedingt. Allerdings zeigt sich, dass Rufbereitschaftsleistende höheren beruflichen Anstrengungen ausgesetzt sind und weniger Belohnungen erhalten als Beschäftigte der Vergleichsstichprobe. Bei Betrachtung der Beschäftigten, die eine Effort-Reward-Imbalance oberhalb des kritischen Schwellenwertes 1 haben, zeigt sich, dass sich 18% der Rufbereitschaftsdienstleistenden in einer Imbalance befinden. In der Vergleichsstichprobe sind es mit 13% signifikant weniger (χ^2 -Test, $p = 0.009$).

Einfluss des Arbeitszeitmodells

Über den bivariaten Vergleich hinaus ist der Einfluss von Rufbereitschaft auf den ERI-Indikator im Kontext weiterer Variablen zu untersuchen. Im multivariaten Regressionsmodell berücksichtigen wir zusätzlich zur Rufbereitschaft das grundlegende Arbeitszeitmodell des jeweiligen Beschäftigten. Die Hypothese lautet, dass sowohl Regelmäßigkeit als auch Souveränität in der Zeitgestaltung helfen, Arbeit und andere Lebensbereiche in Einklang zu bringen und entsprechend als Anreize gelten können. Ähnlich argumentieren wir bezüglich der Autonomie, einer aus der Stellung in der beruflichen Hie-

Abb. 2: Regressionsmodell (Auszug)

Variablenname	Ausprägung	Koeffizienten
Rufbereitschaft		0.046 *
Arbeitszeitmodell	fest	-----
	wechselnd	0.064 ***
	gleitend	0.064 ***
	autonom	- 0.010
Autonomie	manuelle Tätigkeiten	-----
	geringe Spezialisierung	0.051 **
	beschränkte Verantwortung	0.129 ***
	hohes Bildungsniveau	0.125 ***
	leitende Tätigkeit	0.090 **
Führungsposition		0.100 ***

N = 6618

$R^2 = 0.066^{***}$

$p < 0,000^{***}$; $p < 0,001^{***}$; $p < 0,01^{**}$

Quelle: Eigene Darstellung

rarchie und dem beruflichen Prestige kombinierten Skala. Sowohl ein hohes Maß an Fremdbestimmtheit als auch ein hohes Maß an Selbstständigkeit sind Möglichkeiten, um Stress zu regulieren. Ferner berücksichtigen wir unter den weiteren betrieblichen Variablen, ob der Befragte Führungsaufgaben innehat und in welcher Branche der Arbeitgeber angesiedelt ist. Bezüglich der Person kontrollieren wir für das Alter der Befragten – einschließlich eines nicht-linearen Terms, um den zunächst abfallenden Verlauf und den im höheren Alter wieder ansteigenden ERI-Wert abbilden zu können –, das Geschlecht, das Einkommen und die Frage, ob Kinder unter 16 Jahren im Haushalt leben.

Abbildung 2 beinhaltet in der letzten Spalte auch die Effekte einiger der berücksichtigten Variablen. Insbesondere zeigt sich, dass Rufbereitschaft auch in multivariater Betrachtung die subjektive Effort-Reward-Bilanz signifikant verschlechtert. Freiheitsgrade in Arbeitszeitmodellen wirken nur dann entlastend, wenn die Souveränität über die Zeiteinteilung beim Arbeitnehmer liegt. Allerdings ist der Effekt autonomer Arbeitsgestaltung nicht signifikant. Die Übernahme von Führungsaufgaben verschlechtert zwar im Allgemeinen die

Effort-Reward-Bilanz des Mitarbeiters. Jedoch gilt auch bezüglich der Stellung im Betrieb der vermutete nicht-lineare Zusammenhang. Leitende Führungspositionen vermitteln Prestige und sind materiell besser vergütet. Darüber hinaus gehen sie vor allem aber nicht mit der für Positionen im unteren und mittleren Management typischen Rollenambiguität einher. Der bezüglich der mit der beruflichen Stellung einhergehenden Autonomie postulierte nicht-lineare Effekt ist jedoch nur schwach ausgeprägt.

Fazit

Insgesamt lassen sich also auch auf Basis einer allgemeinen Bevölkerungsumfrage und mit einem generellen Befragungsinstrument zur subjektiven Anreiz-Beitrags-Bilanz die negativen Wirkungen von Rufbereitschaft auf das subjektive Wohlbefinden zeigen. Dies ist ein empirisches Argument für die Verallgemeinerungsfähigkeit der speziellen, insbesondere arbeitspsychologischen Untersuchungen. Zwar belegen die Befunde im Mittel keineswegs eine bedrohlich erhöhte situative Belastung. Allerdings liegen 18% der Rufbereitschaftler oberhalb des Schwellenwerts, der ein auf Dauer gesundheitsgefährdendes Stressmaß indiziert.

Weitaus bedeutsamer erscheint uns, dass sich mit der Rufbereitschaft für eine formalisierte und kompensierte Form der Flexibilisierung derartige Belastungen nachweisen lassen. Unsere Forschung beschränkt sich, aus Gründen der Vergleichbarkeit, auf diese Konstellation. Im Arbeitsleben verbreiteter und in ihrer Wirkung belastender werden jedoch Formen der ständigen Verfügbarkeit durch IuK-Technologien sein. Diesbezüglich besteht dringender Forschungs- und Handlungsbedarf.

SUMMARY

Research question: The impact of „on-call work“, as an example of stress induced by flexibility, on the effort-reward-balance of workers is studied.

Methodology: Based on the German socio-economic panel (G-SOEP) the influence of „on-call work“ and individual and as well organization control-variables is examined.

Practical implications: Results proof strain even in the case of formalized forms of flexibility. It is argued that the correlations are also valid in case of widespread informal forms of spatiotemporal disposability.



PROF. DR. WENZEL MATIASKE

Institut für Personal und Arbeit (IPA)
Helmut-Schmidt-Universität/
Universität der Bundeswehr Hamburg
E-Mail: matiaske@hsu.hh.de
www.hsu-hh.de/ipa



MANDY SCHULT, M.A.

Institut für Personal und Arbeit (IPA)
Helmut-Schmidt-Universität/
Universität der Bundeswehr Hamburg
E-Mail: schult@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/ipa

LITERATURVERZEICHNIS

- Baack, U./Deutsch M. (1999): Arbeitszeitgesetz. München: Beck.
- Bamberg, E./Goerke, P./Matiaske, W./Fietze, S./Friedrich, N./Keller, M./Soll, H./Vahle-Hinz, T./Dettmers, J. (2013): Rufbereitschaft: Verbreitung, Folgen und Handlungsmöglichkeiten. In: Kaiser, S./Bamberg, E./Klatt, E./Schmicker, S. (Hrsg.): Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, 165-197, Wiesbaden: Springer, Gabler.
- Hempelmann, G./Korinth, M. H./Pathe, M./Pollert, D./Rabe von Pappenheim, H./Roßbach, G./Stein, R. (2013) (Hrsg.): Lexikon Arbeitsrecht 2013. 13. Aufl., Heidelberg, Neckar: Rehm Verlag.
- Keller, M./Bamberg, E./Dettmers, J./Friedrich, N./Vahle-Hinz, T./Schulz, A. (2012): Bei Anruf Arbeit. Ansätze zur Gestaltung von Rufbereitschaft. In: PERSONALquarterly, 64(1), 30-33.
- Langhoff, T./Marino, D./Knelangen, M./Sczesny, C./Wingen, S. (2006): Rufdienste: Eine Handlungshilfe zur positiven Gestaltung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Nicol, A. M./Botterill, J. S. (2004): On-call work and health: a review. In: Environmental Health: A Global Access Science Source. 3 (15), 1-7.
- SOFI, Soziologisches Forschungsinstitut/IAB, Institut für Arbeitsmarkt- u. Berufsforschung/ISF Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München/INIFES, Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (Hrsg.) (2005): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schult, M./Tobsch, V. (2012): Freizeitstress – wenn die Arbeit ständig ruft. SOEPpapers 485 Berlin: DIW.
- Sennett, R. (2010): Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus. 7. Aufl., Berlin: Berliner Taschenbuch-Verlag.
- Siegrist, J. (1996): Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. In: Journal of Occupational Health Psychology, 1, 27-41.
- Siegrist, J./Dragano, N. (2008): Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen. In: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 51(3), 305-312.
- Tobsch, V./Schult, M./Fietze, S./Matiaske, W. (2014): Rufbereitschaft aus betrieblicher Sicht: Bedeutung, Ausgestaltung und Erfahrungen. In: Fietze, S./Keller, M./Dettmers, J./Friedrich, N. (Hrsg.): Rufbereitschaft – Wenn die Arbeit in der Freizeit ruft. S. 7-28, München, Mehring: Hampp-Verlag.
- Wagner, G. G./Frick, J. R./Schupp, J. (2007): The German Socio-Economic Panel Study (SOEP) – Scope, Evolution and Enhancements. In: Schmollers Jahrbuch 127 (1), 139-169.

Beschäftigungsfähigkeit und Personalmanagement für Interim Manager

Von **Dr. Thomas Decker** (Hochschule Neuss für Internationale Wirtschaft) und **Prof. Dr. Stephan Kaiser** (Universität der Bundeswehr München)

Interim Management ist der zeitlich befristete Einsatz einer externen Führungskraft in einem Unternehmen zu unterschiedlichen Zwecken (Ribbert, 1995, S. 43). Die Tätigkeit als Interim Manager ist nicht berufsständisch geregelt, ein einheitliches Berufsbild existiert nicht. Seit etlichen Jahren nimmt die Zahl selbstständiger Interim Manager kontinuierlich zu, auch die Wissenschaft beschäftigt sich zunehmend mit dem Phänomen (Kabst et al., 2010). Die fehlende Regulierung des Marktes, auf dem Informationen über die Qualität der Dienstleistungen kaum vorhanden sind, erleichtert es wenig qualifizierten Managern, „Interim Management“ als Dienstleistung anzubieten. Zudem agieren Zeitarbeitsunternehmen, Senior Expert Services, Investmentbanken, Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Rechtsanwaltsgesellschaften etc. als neue Konkurrenten auf dem Markt. Neben diesen Entwicklungen ist der Interim Manager ständig im Stand-by-Modus, hat hohen Leistungsdruck und muss mit einer hohen Erwartungshaltung an die eigene Person umgehen. Ferner führt die latente Gefahr von Vertragsauflösungen zu einem generellen Beschäftigungsrisiko und zu unausgewogener Auslastung, wobei das größte Karriererisiko unter Gefährdung der eigenen Reputation gerade wegen ausdrücklicher Übernahme einer Verantwortung für Umsetzungsfolgen droht (Johner-Glamsch, 2004, S. 51ff.). Im Ergebnis kennzeichnen die genannten Faktoren das Geschäftsmodell „Selbstständiger Interim Manager“ somit zutreffend als instabile und prekäre Erwerbsform, wenn auch auf hohem Niveau (Guest et al., 2006, S. 107ff.). Um in einem solchen instabilen Geschäftsmodell langfristig beschäftigungsfähig zu bleiben, ist eine strategischere und langfristig orientiertere Positionierung notwendig.

Es stellt sich daher für den einzelnen Interim Manager die Frage, wie er seine Beschäftigungsfähigkeit aufrechterhält und ausbaut, um gegebenenfalls neue Märkte erschließen zu können und sich von der zunehmenden Zahl der Wettbewerber zu distanzieren. Interessant ist diese Fragestellung in zweierlei Hinsicht: Zum einen gibt sie Einblick in die zunehmend typischer werdende Dienstleistungsform „Interim Management“. Zum anderen wirft sie das Licht auf ein bekanntes Defizit des institutionellen Personalmanagements in Unternehmen, das sich im Regelfall nicht um Interim Manager und ähnlich fle-

xible, moderne Beschäftigungsformen bemüht. Ziel dieses Beitrags ist es deshalb auch, auf Basis der Befunde konkrete Implikationen für das Personalmanagement abzuleiten.

Methodik

Die Befunde des vorliegenden Beitrags beruhen auf einer theoretisch-konzeptionellen Untersuchung und einer empirischen Überprüfung der entwickelten Konzepte durch Experteninterviews. Es wurde ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt, der durch Daten aus qualitativen Interviews validiert wurde und praktische Gestaltungsempfehlungen zulässt. Die Experteninterviews wurden als problemzentrierte Interviews geführt. Dies erschien zweckmäßig, da der Forschungsthese inhärente Fiktionen und Prämissen bereits vorab existierten. Die Erhebungsphase gestaltete sich iterativ, das heißt entlang einer nicht im Voraus festgelegten Zahl an Experteninterviews. Während dieser Phase kristallisierte sich heraus, dass eine hinreichende Sättigung zur Plausibilisierung der theoretischen Ansätze nach 20 Interviews erreicht war. Für eine umfassende Auswertung wurden dabei alle Interviews auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Die anschließende Auswertungsphase erfolgte analytisch und interpretativ, das heißt, dass die wichtigsten Einschätzungen der Experten einzeln herausgearbeitet sowie vergleichbare Gedanken verdichtet und gewichtet wurden.

Die Daten wurden von Januar bis März 2011 erhoben und bezogen sich auf drei zentrale Dimensionen eines vorab konzipierten theoretischen Bezugsrahmens: Ressourcen, Wettbewerbsfaktoren und variable Vergütungsmodelle. Der Interviewleitfaden enthielt insgesamt neun Themenblöcke mit offenen Einzelfragen und darüber hinaus sechs Kategorien dichotomer Begriffspaare zur Präzisierung häufig genutzter Fachtermini. Von den 20 Interviewpartnern waren 18 auf Geschäftsführungsebene tätig, das heißt, dass sie unternehmerische Verantwortung für die von ihnen vertretene Unternehmung trugen. Interviewt wurden sieben Interim-Management-Provider, drei Interim Manager, zwei Verbandsvertreter, zwei Fachbuchautoren, zwei Vergütungsberater, ein Insolvenzverwalter, ein Restrukturierungs-, ein Marketing- und ein Versicherungsexperte.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können sich Interim Manager für ihre strategische Positionierung langfristig beschäftigungsfähig halten und welche Implikationen ergeben sich hieraus für das Personalmanagement?

Methodik: Theoretische Analyse und Experteninterviews zur Überprüfung der Befunde.

Praktische Implikationen: Interim Manager positionieren sich über eigene Ressourcen, bedienen unterschiedliche Märkte und lassen sich differenziert vergüten. Das Personalmanagement kann dies berücksichtigen und zur Auswahl von und Zusammenarbeit mit Interim Managern beitragen.

Interim Manager agieren häufig in undurchsichtigen Markt-lagen, nähere wettbewerbliche Umfeldler sind meist nicht eindeutig auszumachen. Damit wird klar, dass hinreichend begründete Bezugspunkte fehlen, um ein eindeutiges Geschäftsmodell als Interim Manager zu errichten.

Ressourcen- und marktorientierte Ansätze

Aus theoretischer Perspektive erscheint es deshalb sinnvoll, auf zwei etablierte Ansätze des strategischen Managements, den ressourcenorientierten und den marktorientierten Ansatz, zurückzugreifen und diese spezifisch im Hinblick auf die Positionierung als Interim Manager zu interpretieren. Die gleichzeitige und integrative Verwendung beider Ansätze lässt sich dabei wie folgt begründen: Interim Manager müssen sich, um sich langfristig beschäftigungsfähig zu halten, zu permanenten Perspektivwechseln zwingen. So wurde aus den Interviewdaten beispielsweise ersichtlich, dass sich bei Interim Managern Phasen der nach innen gerichteten, intensiveren Ressourcenpflege mit nach außen gerichteten, marktbezogenen Phasen intensiverer Akquisitionen abwechseln. Die theoretischen Überlegungen und Aussagen der Interviewpartner sprechen also dafür, dass dieses Spannungsfeld zwischen ressourcen- und wettbewerbsorientierten Ansätzen zur Bestimmung der strategischen Positionierung eines Interim Managers genutzt werden kann.

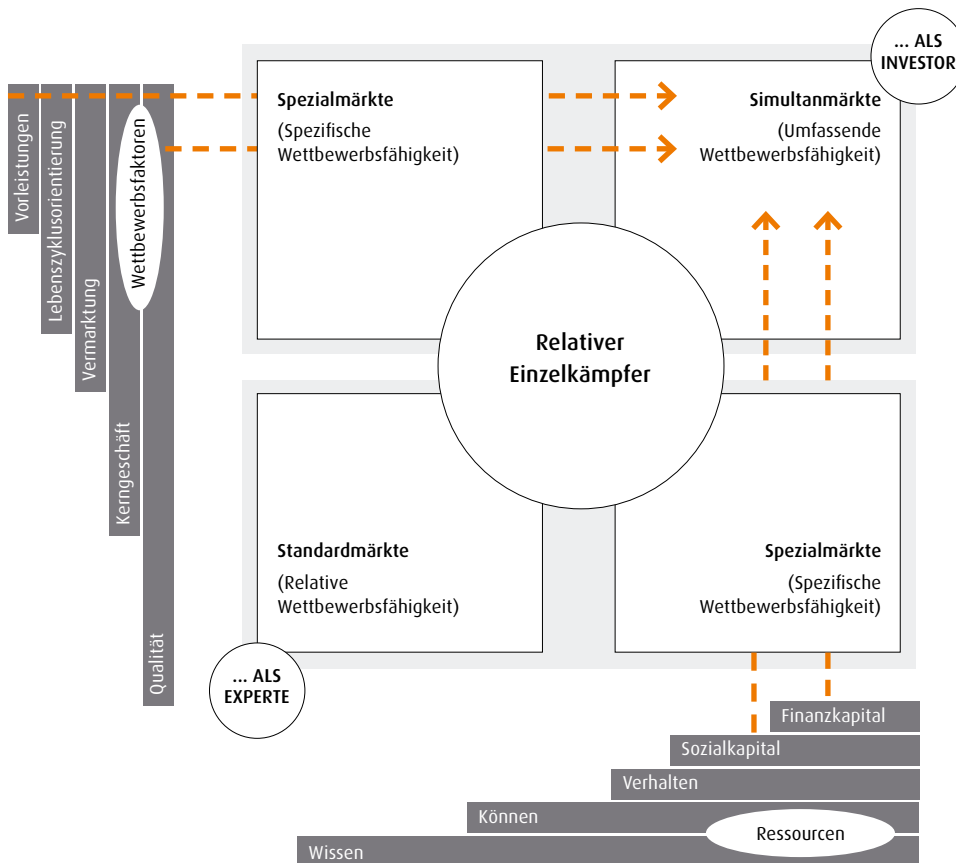
Zentrale Ressourcen und Wettbewerbsfaktoren

Basierend auf theoretischen Grundlagen der ressourcenorientierten Perspektive, insbesondere aber auch durch eine Spezifizierung im Rahmen der geführten Interviews, lassen sich im Folgenden fünf zentrale Ressourcen von Interim Managern nennen. Die erste zentrale Ressource des Interim Managers ist Wissen aus formalen Qualifikationen. Es ist ein „Wissen um Was“ und manifestiert sich explizit in Grundlagenausbildungen (Diplom-, Master-Studiengänge etc.) sowie in weiterführenden Qualifikationen (Certified Public Accountant, Steuerberater-/Wirtschaftsprüferexamen, Branchenwissen etc.). Zweite wesentliche Ressource ist das auf Berufserfahrung basierende, implizite Können. Es ist ein „Wissen um das Wie“ und äußert sich in Begriffen wie Implementierungsfähigkeit,

effektives Handeln und Routine. Dieses weitgehend implizite Wissen ist nicht von Dritten zu erwerben, sondern basiert auf eigenem Erfahrungslernen. Es zeigt sich eher in der Ausübung von Effektivität als von Effizienz, mit anderen Worten darin, „die richtigen Dinge zu tun“ anstatt „die Dinge richtig zu tun“. Dritte Ressource ist das Verhalten eines Interim Managers. Führungsaufgaben stellen externe Führungskräfte vor besondere Probleme, weil Interim Management per se zeitlich befristet ist. Daraus resultierende wechselnde Anforderungen an Verhalten und Rollenreflexion werden dabei umso wichtiger, je mehr kollektive Leistungen zu organisieren sind. Ein breites Spektrum an Führungs- und Rollenmustern vereinfacht nach Aussagen der Interviewpartner daher die zweckgerichtete Steuerung von Mitarbeitern. Vierte essenzielle Ressource ist das Sozialkapital des Interim Managers. Es zeigt sich in der Reichweite und Anzahl seiner Beziehungen sowie in deren Reziprozität und Qualität. Größere und losere Netzwerke mit eher schwachen Beziehungen eröffnen ihm weiterführende Kontakte. Mit Finanzkapital ist schließlich die fünfte und materiellste Ressource benannt. Sie ermöglicht es dem Interim Manager, Mandate nicht ausschließlich des Honorars wegen anzunehmen. Er kann insoweit auf seine Autonomie verweisen und künftigen Klienten eine weniger opportunistische Ausführung ihres Mandats signalisieren. Finanzkapital eröffnet ihm darüber hinaus sämtliche Aktivitäten als Entrepreneur, Start-up-Helfer, Business Angel oder Venture-Capital-Geber.

Im Hinblick auf die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit spielen neben den intern verfügbaren Ressourcen des Interim Managers fünf Wettbewerbsfaktoren eine wichtige Rolle, die hier entsprechend der Aussagen unser Interviewpartner identifiziert, geordnet und skizziert werden: Erstens die Qualität seiner Dienstleistung, die sich an Gütesiegeln und Referenzen festmachen lässt, insbesondere vor dem Hintergrund niedriger Markteintrittsbarrieren. Zweitens die Formulierung eines Kerngeschäfts, das sich zwischen notwendiger Diversifizierung und lukrativer Nischensuche bewegen kann. Drittens die Vermarktung seiner Dienstleistung, welche von einer Markenbildung bis hin zu mehr Eigenvertrieb und weniger Fremdakquise mittels Intermediären reicht. Viertens eine Orientierung am Lebenszyklus der Klientenunternehmens, da

Abb. 1: Strategische Positionierungen eines Interim Managers



Quelle: Eigene Darstellung

z.B. Venture-Capital-Unternehmungen anderen Bedingungen unterliegen als insolvenzgefährdete Unternehmen. Fünftens spielen Vorleistungen eine wichtige Rolle, wenn sie eine Darstellung eigenen Leistungspotenzials erlauben.

Strategische Positionierungen eines Interim Managers

Die strategische Positionierung eines Interim Managers beschreibt, wie sich dieser auf potenziellen Märkten zu etablieren versucht und sich damit beschäftigungsfähig hält. Hierbei wird in diesem Beitrag auf das in der Praxis weit verbreitete Bild des Einzelkämpfers zurückgegriffen (Bloemer, 2008, S. 154). Auch wenn es zunächst richtig erscheinen mag, dass zunehmend größere Einheiten, die international aufgestellt sind und

komplementäre Leistungen anbieten, an Bedeutung gewinnen (Kabst et al., 2010, S. 13), ist laut den Befunden dieser Studie immer noch der Einzelkämpfer die zentrale Figur im Markt. Einzelkämpfer bilden nach wie vor die deutliche Mehrheit der Interim Manager (Alewell, 2006, S. 991).

Mehrere unserer Interviewpartner sehen die größeren Interim-Management-Anbieter nicht als aktive Wettbewerber des Einzelkämpfers, sondern eher als „Leidensgemeinschaften“. Dies liegt darin begründet, dass in diesen Verbänden die jeweils assoziierten Interim Manager meist auch wiederum nur für sich agieren und im Wesentlichen lediglich Administratives wie geteilte Bürokosten etc. zum Tragen kommt. Die Akquisitionsfähigkeit sogenannter „Sozietäten“ wird jedenfalls nach

Aussage eines Interviewpartners signifikant überschätzt. Im Ergebnis bleibt der Typ Einzelkämpfer auch zukünftig dominierend.

Aktive Interim Manager müssen laut Aussagen unserer Interviewpartner zunehmend Alternativen zur Positionierung als klassischer Einzelkämpfer entwickeln, um mehrere oder auch größere Märkte bedienen zu können. Das Ziel Beschäftigungsfähigkeit wird somit durch unterschiedliche Positionierungen als „Relativer Einzelkämpfer“ erreicht, die sich basierend auf ressourcen- und marktorientierten Überlegungen als vier idealtypische, strategische Positionierungen ergeben. Diese sind in vier Marktfelder mit unterschiedlichem Grad an Wettbewerbsfähigkeit eingebettet, sodass sich ein konkreter Bezugsrahmen der strategischen Positionierung ableiten lässt (Abbildung 1).

In den sogenannten Standardmärkten agiert der Interim Manager weiterhin als Experte und klassischer Einzelkämpfer (Coach, Projektmanager, Überbrücker von Vakanzen, Sanierer ohne finanzielle Eigenbeteiligung). In diesen Fällen bedarf es im Wesentlichen eines Rückgriffs auf die immateriellen Ressourcen und eines Einsatzes der basalen Wettbewerbsfaktoren.

Vermittelt er darüber hinaus Mandate weiter, die für ihn zu spezifisch sind, so positioniert er sich in diesen Spezialmärkten. Er agiert dann zwar wie ein Vermittler und Provider, indem er asymmetrische Informationslagen nutzt, dies allerdings zugunsten seiner Sozialkapital- bzw. Ressourcenbasis.

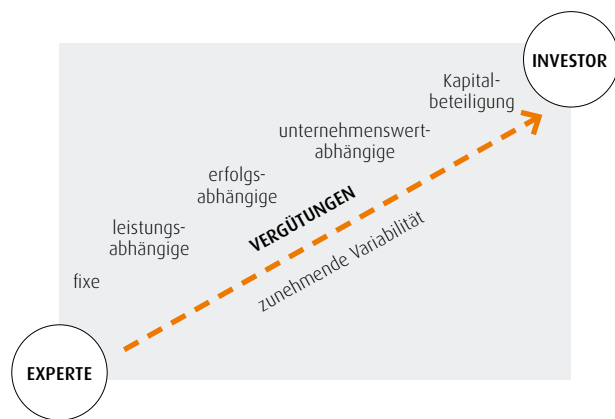
Positioniert er sich zudem ausgehend vom Einzelkämpfer auf einer fiktiven Achse zwischen Experte und Investor in Richtung Simultanmärkte, so wird er zunehmend zu einer Art Dirigent. Investivere Motive überlagern die originären Aktivitäten als Experte, er mutiert graduell zum Investor (Sanierung mit Eigenbeteiligung, Management-Buy-In, Private Equity, Insolvenzfälle). In jenen Fällen bedarf es eines zusätzlichen Rückgriffs auf Ressourcen, wie Sozial- und Finanzkapital, sowie eines Einsatzes der Wettbewerbsfaktoren Lebenszyklusorientierung und Vorleistungen.

Wettbewerbsfähigkeit und Vergütung

Kernstück der Befunde ist, dass Interim Manager im Laufe ihrer Karriere auf unterschiedliche Ressourcen und Wettbewerbsfaktoren zurückgreifen müssen und bereits die erstmalige Positionierungsstrategie wettbewerbsfähig sein muss. Denn im Fokus steht jeweils der Markteintritt mit dem Ziel, die Fundamente des Geschäftsmodells zu legen.

Im Zuge eines Auf- bzw. Ausbaus von Ressourcen und Wettbewerbsfaktoren folgt dann eine „strukturiert unstrukturierte“ Phase der strategischen Positionierung, durch die Interim Manager ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern möchten. Insoweit gewinnt eine permanente Bereitschaft, die eigene Ressourcenbasis auszubauen und Wettbewerbsfaktoren einzusetzen, eine zentrale Bedeutung hinsichtlich der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und das Personalmanagement für die eigene Person

Abb. 2: Kontinuum variabler Vergütungsmodi



Quelle: Eigene Darstellung

wird damit zu einem wichtigen Aspekt des Geschäftsmodells. Wichtig erscheinen uns die Aussagen der Interviewpartner, dass Vergütungsmodelle im Rahmen der strategischen Positionierung eine weitere bedeutsame Dimension darstellen. Dabei ist festzustellen, dass die Vergütungsmodelle, die den nachfragenden Unternehmen angeboten werden, zunehmend leistungsorientiert und variabel sind: „Ich rechne fest damit, dass variable Vergütungen zunehmen. Ich persönlich kenne sogar kaum eine Festanstellung [als Interim Manager] mehr, bei der nicht irgendein variabler Teil dabei ist. Das Problem ist nur immer, woran mache ich das fest.“ (Interviewpartner). Der Blick auf die unterschiedlichen Marktfelder zeigt, dass Expertenmandate in Standardmärkten risikoloser vergütet werden als investivere Projekte in den sogenannten Simultanmärkten. Werden Interim Manager im Zuge ihrer Karriere ihre Positionierung vom Experten in Richtung eines Investors verlagern, so wird sich typischerweise auch die Form der Vergütung mit anpassen (siehe Abbildung 2).

Eine zweckmäßige Gestaltung besteht laut den Aussagen unserer Interviewpartner z.B. darin, Kombinationen von Fixhonoraren zur Deckung von Lebenshaltungskosten und variablen Vergütungen für spezifischere Leistungen zu verhandeln. Die zwei Vergütungsextreme für sich zuzulassen führt jedenfalls für risikobewusstere Interim Manager zu Wettbewerbsvorteilen und kann die Basis für eine langfristige Beschäftigungsfähigkeit darstellen.

Aus den obigen Befunden lassen sich einige Verhaltenshinweise für den einzelnen Interim Manager ableiten, die ihm da-

bei helfen, seine Person unternehmerisch zu positionieren. Die Empfehlungen ergeben sich direkt aus dem oben skizzierten Bezugsrahmen zur Positionierung und sind deshalb hier nur kurz zu beleuchten. Wesentlich ist, dass die Attraktivität der eigenen Person und damit die Beschäftigungsfähigkeit in den individuell zu Verfügung stehenden Ressourcen begründet liegen. Im Laufe der eigenen Karriere sind diese jedoch permanent den Bedürfnissen der beauftragenden Unternehmen anzupassen, um beschäftigungsfähig zu bleiben. Um dies tun zu können, ist jedoch wiederum eine exakte Analyse im Sinne des obigen Bezugsrahmens erforderlich, da ein genereller Hinweis auf die Entwicklungsnotwendigkeit für den einzelnen Interim Manager zu abstrakt bleibt. Interim Manager müssen folglich bereit sein, im Hinblick auf das Unternehmertum über die eigene „humane“ Ressource zu reflektieren und sich zu professionalisieren.

Implikationen für das Personalmanagement

Aus Perspektive des institutionalisierten Personalmanagements ist festzustellen, dass Interim Management als neue Beschäftigungsform zunehmend Verbreitung findet, aber immer noch eine sehr spezifische Rolle einnimmt. Deshalb spielt die Personalabteilung in der Auswahl und Entwicklung von Interim Managern nach unseren Befunden bisher, wenn auch fälschlicherweise, nur eine schwache Rolle. Beispielsweise wird die Entscheidung, einen Interim Manager auf Geschäftsführungsebene oder im oberen Management einzustellen, von den dafür rechtlich vorgesehenen Organen, dem Top-Management oder Unternehmenseignern, getroffen. Personaler werden kaum beteiligt. Die uns vorliegenden Aussagen und Befunde sprechen jedoch klar gegen die schwache Rolle des Personalmanagements und auf Basis des entwickelten Bezugsrahmens zur Beschäftigungsfähigkeit von Interim Managern lassen sich wichtige Implikationen für das Personalmanagement ableiten, die sich entlang der zeitlichen Abfolge des Einsatzes eines Interim Managers sortieren lassen.

Auswahl: Im Rahmen der Auswahl des Interim Managers kann das Personalmanagement bereits einen wichtigen Beitrag leisten. Hierbei geht es primär um die fundierte und systematische Analyse der tatsächlich eingebrachten Ressourcen eines Interim Managers. Denn wenn diese tatsächlich für die strategische Positionierung aus Sicht des Interim Managers relevant sind, dann ist umgekehrt ein genaues Verständnis der strategischen Ressourcen seitens des einsetzenden Unternehmens notwendig. Ein Teil dieser Ressourcen besteht aus Konstrukten wie Führungsverhalten, Fähigkeiten, Sozialkompetenz etc.

Das Personalmanagement besitzt typischerweise die diagnostischen Möglichkeiten, über derartige Konstrukte Aussagen treffen zu können und sollte sich deshalb in die Auswahlentscheidung einbringen. Das Gleiche gilt für die Bewertung der

Reputation und Referenzen des Interim Managers, die für eine Auswahlentscheidung große Relevanz besitzt. Psychologisch geschulte Personalmanager können ihren Beitrag dazu leisten, dass die Erwerbsbiografie systematisch abgeprüft wird, sodass sich die vorliegenden Referenzen besser einschätzen lassen.

Zusammenarbeit: Auch im Zuge der Zusammenarbeit mit dem Interim Manager ergeben sich auf den ersten Blick mindestens zwei Felder, auf denen Kompetenzen des Personalmanagements gefragt sind. Erstens sollten sich Personaler in die Entwicklung leistungsorientierter, variabler Vergütungsmodelle einbringen, die, wie unsere Untersuchungen zeigen, zunehmende Verbreitung finden. Dabei geht es beispielsweise insbesondere um die Festlegung von sinnvollen Leistungszielen und die Bestimmung der Zielerreichungsgrade, d.h. eine konkrete Leistungsbeurteilung, wenn die vereinbarten Ziele nicht rein finanzwirtschaftlich-quantitativer Art sind. Hier sind typische personalwirtschaftliche Kompetenzen, wie sie für normalbeschäftigte Mitarbeiter selbstverständlich seitens des Personalmanagements eingebracht werden, gefragt.

Zweitens sollte das Personalmanagement die konkrete Führungsfähigkeit und Führungssituation durch Entwicklungsmaßnahmen unterstützen. Dabei ist nicht primär an Führungsseminare für den Interim Manager zu denken. Vielmehr geht es darum, die Führungssituation des Interim Managers, die sich aufgrund der zeitlichen Begrenzung und der Zusammenarbeit mit bestehenden Mitarbeitern projekt- und teamorientiert darstellt, zu verbessern. Hierzu sind klassische Maßnahmen der Teamentwicklung ratsam, in der die Besonderheit der Situation des Interim Managers berücksichtigt wird, sodass dieser seine Ressourcen einbringen kann und bereits von Anfang an mit einem funktionierenden Team zusammenarbeiten kann.

Beendigung: Da die Zusammenarbeit mit dem Interim Manager zeitlich begrenzt ist, ergibt sich mit Blick auf die Beendigung der Zusammenarbeit Handlungsbedarf für das Personalmanagement. Die oben beschriebenen Ressourcen, die der Interim Manager während seiner Tätigkeit in das Unternehmen einbringt und weiterentwickelt, stehen nach Beendigung der Beziehung nicht mehr vollständig zur Verfügung. Das Personalmanagement sollte sich hier mit personalplanerischen Kompetenzen und Maßnahmen beteiligen. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass dem Interim Manager gezielt ein normalbeschäftigter Stellvertreter zur Seite gestellt wird, der in dieser Zeit zum Nachfolger aufgebaut wird.

Überlegenswert ist es ferner, den Zugriff auf die Kompetenzen und Ressourcen des Interim Managers über einen Beratervertrag zu sichern. Darüber hinaus ist die Übergabe der Aufgaben ähnlich zu organisieren wie bei internen Stellenwechseln. Hierzu zählen beispielsweise das systematische Debriefing und die Dokumentation von Projekten.

Jenseits dieser direkten Implikationen für das Personalmanagement sind Interim Manager ein gut übertragbares Beispiel für selbstverantwortliche, unternehmerisch denkende Mitarbeiter, die in die eigene Entwicklung investieren. Interim Manager können ein Rollenmodell für traditionell abhängig beschäftigte Mitarbeiter darstellen, die sich wie Mitunternehmer (Intrapreneurship) im Unternehmen bewegen. Die Idee der permanenten Entwicklung der persönlich zur Verfügung stehenden Ressourcenbasis verweist beispielsweise auf die Bedeutung des lebenslangen Lernens. Die Kommunikation nachfrageorientierter Wettbewerbsfaktoren im Rahmen der Positionierung zeigt darüber hinaus, wie wichtig es z.B. für Nachwuchsführungskräfte sein kann, die Beiträge zum Erfolg des Unternehmens offen zu kommunizieren und den Bedarfen des Unternehmens flexibel anzupassen. Eine Übertragung der Vergütungsüberlegungen ist ebenfalls in Grenzen möglich. So ist zumindest davon auszugehen, dass eine Bereitschaft zur Übernahme von unternehmerischem Risiko im Rahmen der persönlichen Vergütung für Führungskräfte als positives Signal in die Organisation aufzufassen wäre.

Fazit

Als knappes Resümee unserer Untersuchung der Beschäftigungsfähigkeit von Interim Managern ist nicht nur festzuhalten, dass die strategische Positionierung von Interim Managern für deren Beschäftigungsfähigkeit bedeutsam ist. Vielmehr lässt sich am Beispiel dieser modernen Beschäftigungsform einmal mehr nachzeichnen, welche Lernfelder für ein zukunftsfähiges Personalmanagement (noch) bestehen und dass sich das Personalmanagement grundsätzlich in derartige Beschäftigungsformen einbringen kann und sollte.

SUMMARY

Research question: How can Interim Managers stay long-term employable for their own positioning in the market and what are the implications for human resources management?

Methodology: Theoretical analysis and expert interviews to test the findings.

Practical implications: Interim Managers use own resources for their market positioning and have different models for remuneration. Human resource management can take that into consideration and contribute to the selection of and cooperation with Interim Managers.



DR. THOMAS DECKER

Hochschule Neuss für Internationale Wirtschaft

E-Mail: decker@dcim-associates.com
www.hs-neuss.de



PROF. DR. STEPHAN KAISER

Universität der Bundeswehr München

E-Mail: Stephan.Kaiser@unibw.de
www.unibw.de/Pm0

LITERATURVERZEICHNIS

Alewell, D. (2006): Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland: Ein empirischer und institutioneller Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., Heft 12, S. 990-1012.

Bloemer, V. (2008): Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit: Aufgaben, Auswahl, Kosten, Regensburg.

Guest, D. E./Oakley, P./Clinton, M./Budjanovcanin, A. (2006): Free or Precarious? A Comparison of the Attitudes of Workers in Flexible and Traditional Employment Contracts, in: Human Resource Management Review, 16. Jg., Heft 2, S. 107-124.

Hummel, T. R./Zander, E. (2009): Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, München und Mering.

Johner-Glamsch, B. (2004): Persönlicher Nutzen und Opfer eines Interimsmanagers, in: Tiberius, V. A. (Hg.): Interimsmanagement, Management auf Zeit in der Praxis, Bern et al., S. 51-72.

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

Ribbert, S. (1995): Interim-Management durch externe Führungskräfte: Eine Analyse der Einsatzgebiete, Erfolgsdeterminanten und Gestaltungsmöglichkeiten, Köln.

Tiberius, V. A. (2004): Interimsmanagement: Begriff und Konzeption, in: Tiberius, V. A. (Hg.): Interimsmanagement, Management auf Zeit in der Praxis, Bern et al., S. 11-36.

Naturwissenschaftler als Intrapreneure?

Von Dr. Christian Schultz und Dr. Patrick Bröker (Potsdam Transfer)

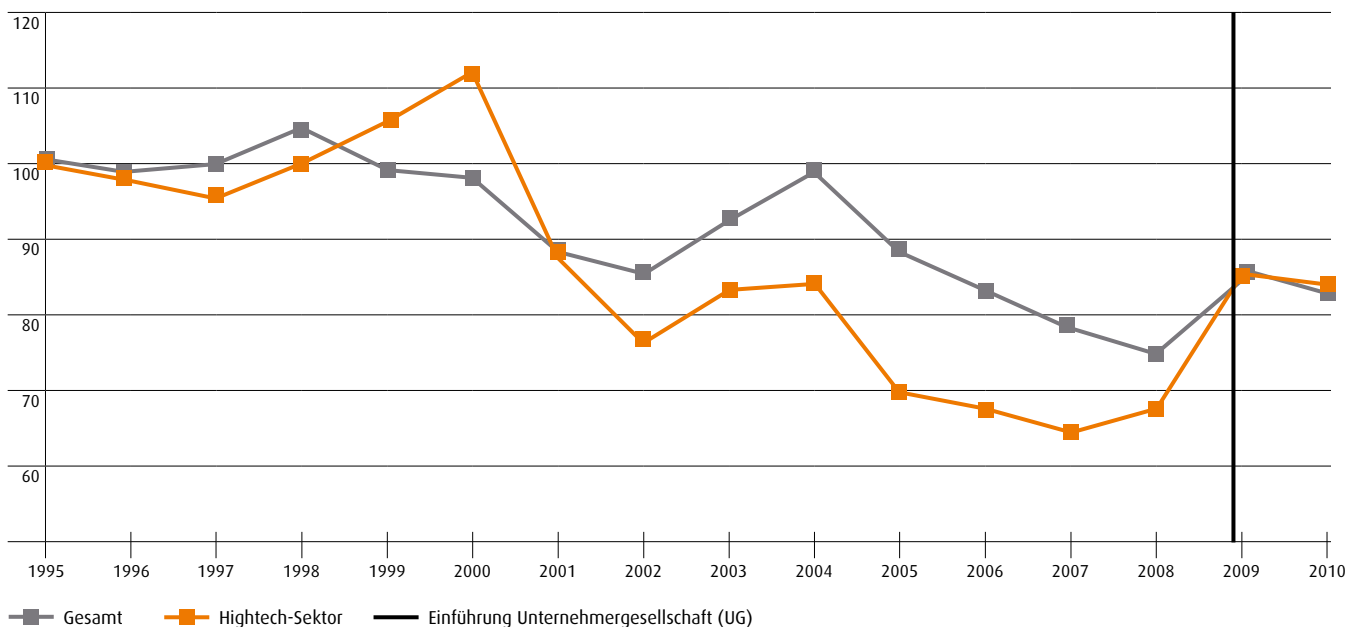
Seit dem Platzen der sogenannten Dot-Com-Blase im Jahr 2002 ist der Umfang der nationalen Gründungsaktivitäten im High-Tech-Sektor stark geschrumpft (siehe Abbildung 1) und erst seit dem Jahr 2009 ist wieder das Aktivitätsniveau der Gesamtwirtschaft erreicht worden. Der plötzliche Anstieg der Gründungsdynamik im Jahr 2009 wird vor allem auf die Einführung der Rechtsform der Unternehmersgesellschaft (UG) am 01. November 2008 zurückgeführt, die besonders geringe Anforderungen hinsichtlich der Kapitalausstattung an die Gründung stellt.

Dieser positive Impuls kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Situation gesamtwirtschaftlich betrachtet nach wie vor besorgniserregend ist. Denn einerseits befin-

det sich Deutschland in einem unumkehrbaren wirtschaftlichen Strukturwandel, in dem industrielle Produktion zugunsten von wissensbasierten Dienstleistungen zunehmend an Bedeutung verliert und andererseits verfügen andere Industrieländer, vor allem die USA, über eine insgesamt höhere Gründungsdynamik im Hightech-Sektor (vgl. Hathaway, 2013).

Im Vergleich mit den USA fällt auf, dass dort in sehr viel größerem Umfang Technologien, die in Hochschulen entwickelt wurden, durch deren Erfinder, zumeist ehemalige Wissenschaftler, vermarktet werden. Prominente Beispiele dieser Spin-off-Gründungen sind Hewlett-Packard, Sun Microsystems oder Cisco Systems.

Abb. 1: Entwicklung der Anzahl der Gründungen im Vergleich zum Basisjahr 1995



Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel (ZEW) 2011; 2007-2010: hochgerechnete Werte

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Barrieren hindern Naturwissenschaftler, ein Unternehmen zu gründen und Intrapreneure zu werden?

Methodik: Es wurden 38 Naturwissenschaftler aus dem Umfeld der Universität Potsdam im Jahr 2012 mithilfe standardisierter Interviews befragt.

Praktische Implikationen: Intrapreneurship kann durch folgende Maßnahmen gefördert werden: Transformationale Führung, Einsatz von Promotoren, höhere Sichtbarkeit von Vorbildern, Regelmäßige Intrapreneurship-Workshops, Anerkennung von Unterstützern.

Ebenso fördern bestehende Unternehmen wie 3M, AT&T, DuPont, General Electric und Genentech das unternehmerische Denken und Verhalten ihrer Mitarbeiter, um neue Geschäftsfelder zu erschließen oder Tochterunternehmen zu gründen (vgl. Haller, 2009). Dieses Intrapreneurship oder „Unternehmertum im Unternehmen“ (vgl. Gündogdu, 2012) resultiert aus der permanenten aktiven Suche dieser Unternehmen nach Wachstumsmöglichkeiten durch innovative Produkte, Prozesse und Technologien. Erfolgsbeispiele hinsichtlich Spin-offs und Intrapreneurship-Aktivitäten werden nicht nur auf die Spitzenposition der USA in verschiedenen Technologiefeldern zurückgeführt, sondern vor allem auch auf die insgesamt höher ausgeprägte Gründungskultur in den Unternehmen und Hochschulen.

Aus der Sicht des Personalmanagements stellt sich die Frage, wie für eine neue organisatorische Einheit Intrapreneure entwickelt werden können, deren Vorteil darin liegt, dass sie zwar wie Unternehmensgründer in einer dynamischen Umwelt unter hohem persönlichen Einsatz agieren, aber zusätzlich bereits die speziellen Anforderungen und Eigenschaften der Mutterorganisation kennen? Als potenzielle Intrapreneure kommen in Technologieunternehmen nicht zuletzt Mitarbeiter mit naturwissenschaftlichem Ausbildungshintergrund infrage. Nicht nur ist in Technologieunternehmen der Anteil von Naturwissenschaftlern hoch, genauso verfügt besonders diese Personengruppe über das notwendige Wissen und die Fähigkeiten, neue Produkte zu entwickeln.

Daher lassen sich für das Personalmanagement verschiedene wichtige Implikationen aus der vorliegenden Studie ableiten, um die Motivation dieser potenziellen Intrapreneure zu verstehen und eine Gründungskultur im Unternehmen zu fördern.

Soll die Etablierung einer Gründungskultur erfolgreich sein, müssen die folgenden Fragen beantwortet werden:

- ▶ Welche Einflüsse hemmen den Naturwissenschaftler, ein Unternehmen zu gründen?
- ▶ Welche Maßnahmen können das unternehmerische Verhalten von Naturwissenschaftlern fördern?

Zunächst werden die Ergebnisse der selbst erstellten empirischen Untersuchung präsentiert. In einem zweiten Schritt

werden entsprechende Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement vorgestellt.

Methodisches Vorgehen

Die ausgewertete Stichprobe besteht aus 38 Naturwissenschaftlern (24 Promotionsstudenten, 4 Postdocs und 10 Arbeitsgruppenleiter) aus dem Umfeld der Universität Potsdam. Die Interviews wurden im Zeitraum November 2012 bis Dezember 2012 durchgeführt. Die Daten wurden durch standardisierte Interviews gewonnen, sodass neben qualitativen Aussagen auch eine quantitative Datenauswertung durchgeführt werden konnte. Es wurde eine Skala mit 5 möglichen Ausprägungen (sog. Likert-Skala) verwendet, wobei 1 absolut kein Interesse und 5 sehr großes Interesse symbolisiert. Wir konzentrieren uns in unserer Untersuchung vor allem auf die möglicherweise unzureichend ausgeprägte Gründungskultur als Barriere für Naturwissenschaftler.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die gewonnenen Resultate auf die Grundgesamtheit aller Naturwissenschaftler übertragbar sind, da es einerseits keinen Grund gibt anzunehmen, dass die Naturwissenschaftler an der Universität Potsdam sich fundamental in irgendeiner Art von anderen Naturwissenschaftlern unterscheiden, und andererseits alle Naturwissenschaftler Einstellungen besitzen, die wiederum zu ähnlichen Motivationsstrukturen führen, die analysiert werden können (vgl. Sass, 2011, S. 13-14).

Empirischer Forschungskontext I: Förderprogramme

In der Datenanalyse muss der empirische Forschungskontext beachtet werden, der sich im vorliegenden Fall durch zwei maßgebliche Faktoren auszeichnet: Erstens wird in Deutschland seit 20 Jahren, mithilfe verschiedener Initiativen der Versuch unternommen, die Spin-off-Aktivitäten zu erhöhen. Die Anstrengungen der Politik werden dabei im EXIST-Programm (Existenzgründungen aus der Wissenschaft) gebündelt.

Neben der unmittelbaren Wirkung von Förderprogrammen, in denen Kapital und Expertise für Spin-offs zur Verfügung gestellt werden (beispielsweise das Programm EXIST-Forschungstransfer), wird mit dem Programm

EXIST-Gründungskultur das Ziel verfolgt, eine nachhaltige Gründungskultur an ausgewählten deutschen Hochschulen zu etablieren.

Die Daten wurden ausschließlich im Umfeld der Universität Potsdam und den angrenzenden Forschungseinrichtungen gewonnen. Die Universität Potsdam wird seit dem Jahr 2010 im Programm EXIST-IV-Gründungskultur durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert. In verschiedenen Hochschulrankings zur Gründungsfreundlichkeit erreichte sie regelmäßig überdurchschnittliche Bewertungen (vgl. Schmude et al. 2009).

Empirischer Forschungskontext II: Die Personengruppe

Zweitens sind die Befragten ohne Ausnahme Naturwissenschaftler. Dieser Personengruppe werden charakteristische Merkmale unterstellt. Im Allgemeinen besitzen Wissenschaftler im Durchschnitt ein sehr ausgeprägtes Pflichtgefühl sowie Gewissenhaftigkeit, Leistungsbereitschaft und den Wunsch nach Ordnung (Feist, 2006). Der naturwissenschaftliche Gründer differenziert sich durch seine ehrgeizigere, neugierigere, kreativere, analytischere, introvertiertere und risikoscheuere Persönlichkeit (Sass, 2011, S. 90). Sass (2011, S. 167-204) identifiziert in seiner empirischen Studie verschiedene naturwissenschaftliche Gründertypen (Existenzsicherer, Systemausbrecher, Unabhängigkeitsstreber, Herausforderungssuchender, Expertisennutzer, Fähigkeitserweiterer), wobei vor allem deren Motivation die Gründungsaktivitäten aufzunehmen im Mittelpunkt seiner Analyse steht. So ist beispielsweise der Existenzsicherer in erster Linie durch seine empfundene Unzufriedenheit mit seiner Arbeitssituation an der Hochschule gekennzeichnet. Ein typischer Auslöser für diese Unzufriedenheit ist etwa die kontinuierliche Verlängerung seines befristeten Beschäftigungsverhältnisses mit Vertragslaufzeiten von oftmals weniger als zwölf Monaten. Dieses Vorgehen des Arbeitgebers kann normalerweise in einem sogenannten Kettenvertrag resultieren, dessen Rechtsbestand zweifelhaft ist. Für wissenschaftliches Personal an Hochschulen ist dieses Vorgehen durch das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) gedeckt.

Eng verwandt mit dem Existenzsicherer ist der Systemausbrecher, der nicht unbedingt aus einem unbefriedigenden Arbeitsverhältnis ausbrechen möchte, sondern vielmehr das gesamte akademische System hinter sich lassen möchte. Die Unabhängigkeitsstreber und die Herausforderungssucher können aus einer Motivationsperspektive vor allem durch das Bedürfnis nach persönlicher Veränderung charakterisiert werden. Für den Expertisennutzer steht im Vordergrund, dass er keine Möglichkeit sieht, seine über einen langen Zeitraum entwickelten Fähigkeiten im bestehenden Hochschulkontext

umzusetzen. Mit einer Unternehmensgründung hofft er, diese Chance zu erhalten. Der Fähigkeitserweiterer möchte vor allem herausfinden, ob er im Wirtschaftsumfeld bestehen kann, was nicht zwangsläufig bedeutet, dass er die Hochschule verlassen möchte.

Ergebnisse

In der folgenden Darstellung der Ergebnisse wird explizit zwischen den verschiedenen Statusgruppen unterschieden, da hier aufgrund der unterschiedlichen, individuellen Perspektiven und Situationen mit differierenden Ergebnissen zu rechnen ist. Des Weiteren kann den Postdocs und Arbeitsgruppenleitern aufgrund ihrer Führungspositionen, analog zum mittleren Management im Unternehmenskontext, ein hoher unmittelbarer Einfluss auf die Gründungskultur zugesprochen werden.

Alle Interviewten waren sich ohne Ausnahme einig, dass der Wissenstransfer ihrer Erkenntnisse in die Gesellschaft wichtig bis sehr wichtig sei.

Diametral entgegengesetzte Resultate wurden erzielt, als anschließend nach dem Gründungsinteresse gefragt wurde. 59% der Promotionsstudenten und 30% der Arbeitsgruppenleiter verneinten, je über eine Unternehmensgründung nachgedacht zu haben. Das durchschnittliche individuelle Interesse an einer Gründung liegt mit dem Durchschnittswert von 2,2 (Likert Skala: 1= absolut kein Interesse bis 5 = großes Interesse) im Rahmen der verhaltenen Erwartungen. Hier muss explizit berücksichtigt werden, dass Naturwissenschaftler insgesamt risikoscheuer als der Durchschnitt der Bevölkerung sind und folglich ein geringeres Interesse an einer Unternehmensgründung aufweisen.

Wahrnehmung von Fördermöglichkeiten und Promotoren

88% der Promotionsstudenten und 90% der Arbeitsgruppenleiter und alle Postdocs waren der Überzeugung, dass Förder- und Unterstützungsprogramme für Spin-offs angeboten werden. 46% der Promotionsstudenten, 25% der Postdocs und 50% der Arbeitsgruppenleiter konnten jedoch keine einzige Einrichtung bzw. kein Programm zur Förderung nennen. Die meistgenannte Einrichtung, die mit der Unterstützung für Spin-offs in Verbindung gebracht und genannt wurde, war die Technologietransfer-GmbH der Universität Potsdam, die von 46% der Promotionsstudenten und 20% der Arbeitsgruppenleiter benannt wurde.

In den durchgeführten Interviews mit den Arbeitsgruppenleitern haben 40% von Spin-offs am eigenen Institut gehört und wären potenziell in der Lage, gründungsinteressierte Studenten, Doktoranden oder Mitarbeiter an Gründungserfahrene weiterzuvermitteln. Aus der Perspektive der Promotionsstudenten und der Arbeitsgruppenleiter werden zwar durchaus Gründungsvorbilder wahrgenommen, jedoch ist die Durchdrin-

gung dieser Wahrnehmung bei beiden Gruppierungen stark ausbaufähig.

Gründungspersönlichkeit

Sass (2011, 90) hat die in der Literatur vorhandenen, verschiedenen Motive für das Gründungsverhalten von akademischen Naturwissenschaftlern analysiert und fasst sie folgendermaßen zusammen: Herausforderung, Neugierde, Gemeinwohl, Geld und Einkommen, Verwertung der eigenen Expertise und Wahrnehmen von Marktchancen, Anerkennung, unbefriedigendes Arbeitsumfeld und drohende Arbeitslosigkeit sowie Unabhängigkeit. Aus diesen Einflussfaktoren wurde eine Auswahl getroffen und mithilfe von 5-stufigen Skalen erhoben. Die arithmetischen Mittel der Antworten werden in Abbildung 2 wiedergegeben.

Die Nutzung des Wissens wurde von fast allen befragten Naturwissenschaftlern mit einer Ausnahme als wichtig eingestuft. Hingegen wurden individuelles Einkommen und die Erhöhung des Gemeinwohls als untergeordnete Motivationsfaktoren eingeschätzt. Zusätzlich sind die wahrgenommene Herausforderung der Aufgabe und die zu erwartende Unabhängigkeit wichtige Faktoren, um Naturwissenschaftler zu unternehmerischem Handeln zu motivieren. Diese spezifische

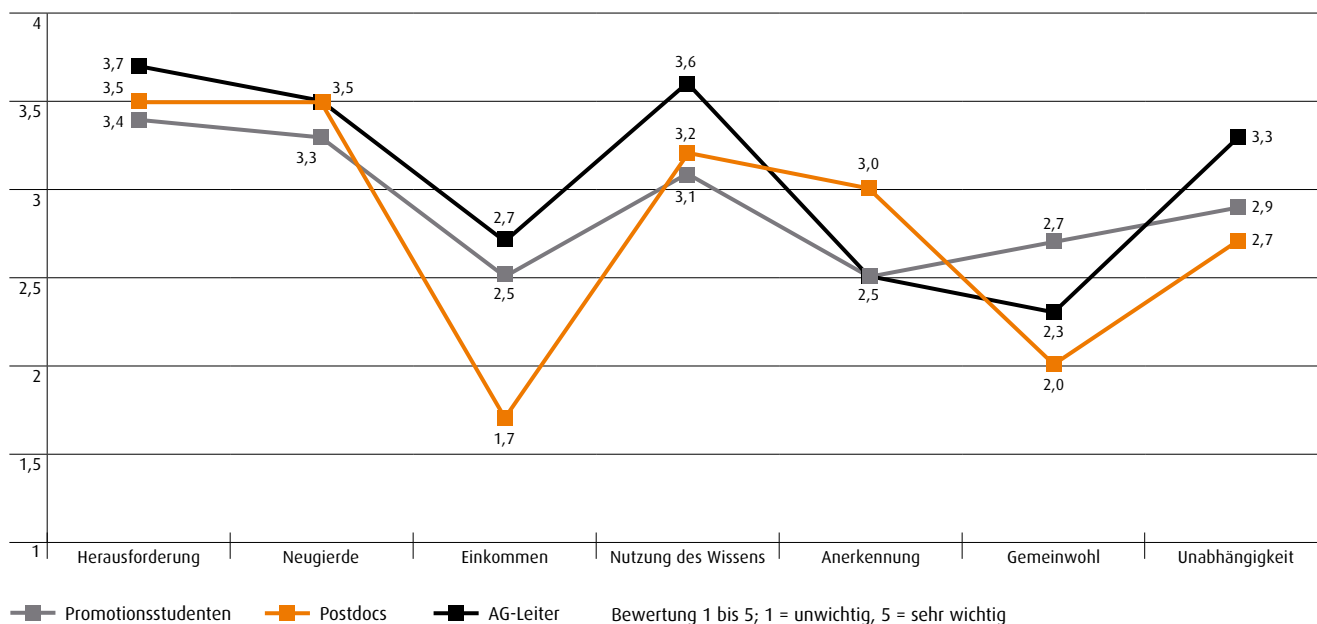
Motivationsstruktur muss vom Personalmanagement berücksichtigt werden, wenn es erfolgreich für unternehmerisches Engagement von Naturwissenschaftlern werben will.

Unterstützung im privaten Umfeld

Die erwartete Unterstützung im sozialen Umfeld durch Freunde und Familie im Falle einer Unternehmensgründung wurde von den Interviewpartnern erfragt. Anhand der Ergebnisse, die den Grad der sozialen Unterstützung widerspiegeln, wurde die durchschnittlich „gefühlte“ soziale Unterstützung analysiert und eine Unterteilung in positiv, neutral und negativ vorgenommen. 21% der Promotionsstudenten gaben an, dass die Familie im Falle einer Unternehmensgründung ihnen neutral gegenüber eingestellt wäre. 17% rechnen mit einer Ablehnung dieser Entscheidung oder sogar mit dem Aufbau von sozialen Barrieren. Im Freundeskreis werden dagegen nur positive bis neutrale Reaktionen erwartet. 70% der Arbeitsgruppenleiter glauben an eine Unterstützung durch die Familie und 20% glauben, diese nicht zu erhalten.

Ähnliches erwarten diese Personen auch aus ihrem Freundeskreis. Die Gruppe der Postdocs erwartet aus jeder sozialen Richtung eine vollständige Unterstützung bei der Unterneh-

Abb. 2: Welche Faktoren sind Ihnen bei der Arbeit wichtig?



Quelle: Eigene Darstellung

mensgründung. Im Durchschnitt erwarten alle Befragten eine gute soziale Unterstützung und „Rückendeckung“, wenn sie sich entscheiden, zu gründen.

Es bleibt festzuhalten, dass das individuelle Gründungsinteresse der Naturwissenschaftler erwartungsgemäß gering ausgeprägt ist und eine spezielle Motivationsstruktur existiert. In geringem Umfang werden Rollenvorbilder wahrgenommen. Nur die relativ unspezifische Überzeugung der Interviewten, dass Förderprogramme für Spin-offs existieren, kann als Indikator einer Gründungskultur in einem sehr frühen Stadium angesehen werden. Überraschend ist, wie hoch die „gefühlte“ soziale Unterstützung für ein Gründungsvorhaben eingeschätzt wird.

Implikationen für die Praxis

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse werden nun mögliche Maßnahmen aus der Sicht des Personalmanagements präsentiert, die zur Steigerung der Intrapreneurship-Aktivitäten führen können:

Transformationale Führung: Im Gegensatz zur rein transaktionalen Führung, die Mitarbeiter für konformes Verhalten belohnt, sollte das Management zunehmend auf die Veränderung des Verhaltens und des Bewusstseins der gesamten Belegschaft abzielen. Eine solche transformationale Führungsphilosophie erscheint angesichts der Motivationsstruktur von Naturwissenschaftlern in besonderem Maße adäquat, da insbesondere das Einkommen eine untergeordnete und die wahrgenommene Herausforderung eine übergeordnete Rolle spielen. Der positive Einfluss transformationaler Führung auf Intrapreneurship ist von Moriano et al. (2014) bestätigt worden.

Einsatz von Promotoren: In einem ersten Schritt sollte das wissenschaftliche Personal ermutigt werden, sich für Intrapreneurship-Projekte zu interessieren oder selbst entsprechende Projekte vorzuschlagen. Promotoren, die ein thematisches Interesse haben und eine hohe Reputation bei den Kollegen genießen, können in der jeweiligen Abteilung oder Arbeitsgruppe als erster Ansprechpartner für potenzielles Intrapreneurship dienen.

Höhere Sichtbarkeit von Vorbildern: Die Vermarktung von Vorbildern scheint ein geeignetes Mittel zu sein, um die Gründungskultur zu fördern. Zu diesem Zweck sollte der Belegschaft vermittelt werden, wie Intrapreneurship gefördert wird und wer bereits in der Vergangenheit in räumlicher sowie wissenschaftlicher Nähe (Fachrichtung) unterstützt wurde.

Regelmäßige Intrapreneurship-Workshops zur Wissensverwertung und der Entwicklung von Geschäftsideen und Produkten: Diese Angebote zielen darauf ab, Naturwissenschaftlern eine Möglichkeit zu geben, ihre Technologien zu diskutieren und in kompakten mehrtägigen Workshops mit Experten und anderen Teilnehmern innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Eine breitenwirksame Möglichkeit, um

innovative Ideen zu sammeln und zu diskutieren, ist der Einsatz eines onlinegestützten Ideenwettbewerbs, etwa auf der Plattform Ideengenerator (www.ideen-generator.de).

Anerkennung von Unterstützern: Des Weiteren sollte die Leistung des mittleren Managements bzw. der Arbeitsgruppenleiter, die Intrapreneurship unterstützt und forciert haben, offiziell durch das Topmanagement anerkannt werden, etwa in Form eines Preises. Mit dieser Maßnahme wird ein Anreiz für die Unterstützung im direkten Umfeld in Hinblick auf Intrapreneurship und Spin-off-Aktivitäten gesetzt. Ein starker materieller Anreiz erscheint nicht notwendig, da individuelles Einkommen, laut der Selbstausskunft der Naturwissenschaftler, im Durchschnitt eine untergeordnete Rolle spielt.

Die vorliegende Studie unterliegt Limitierungen. Die Stichprobe umfasst lediglich 38 Personen, die ausschließlich dem Umfeld der Universität Potsdam angehören. Kritiker werden daher die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Gesamtheit der Naturwissenschaftler innerhalb und außerhalb der Hochschule anzweifeln.

Aus unserer Sicht gibt es keinen eindeutigen Anhaltspunkt, die Übertragbarkeit dieser Ergebnisse grundlegend anzuzweifeln. Für die Übertragbarkeit spricht auch, dass die dargestellten Ergebnisse in der Studie von Sass (2011) weitestgehend bestätigt werden.

Übertragbarkeit der Anreizstruktur

Die Übertragbarkeit der ermittelten Anreizstruktur von Naturwissenschaftlern im Hochschulbereich auf vermeintlich eher in der angewandten Forschung tätige Wissenschaftler im Unternehmenskontext sehen wir als grundsätzlich gegeben an. Es ist kein prinzipieller Einfluss des Arbeitsumfeldes auf die Motivationsstruktur zu erwarten, da mittlerweile in den Hochschulen, vor allem in den naturwissenschaftlichen Fakultäten, in hohem Umfang Drittmittelprojekte durchgeführt werden. Diese Forschungsvorhaben müssen in einem nationalen Wettbewerbsprozess eingeworben werden und ihr Fokus liegt vor allem auf anwendungsorientierter Forschung.

Die Tätigkeiten im Hochschul- und Unternehmensbereich für forschende Naturwissenschaftler sind daher als eher stark einzuschätzen. Die Vermutung, dass Unterschiede zwischen Naturwissenschaftlern innerhalb und außerhalb des Hochschulkontexts aufgrund eines Selektionseffekts auftreten könnten, weil sich Naturwissenschaftler in Unternehmen bewusst für eine Karriere im Unternehmen entschieden haben und sich daher strukturell von denjenigen an einer Hochschule unterscheiden, ist aus folgenden Gründen zu verwerfen.

Einerseits ist ein Qualifikationsnachweis durch eine Promotion in vielen naturwissenschaftlichen Studiengängen die Regel. Erst danach wechselt ein Großteil der Absolventen planmäßig in ein Unternehmen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Motivationsstruktur der Naturwissenschaftler dann

nicht mehr fundamental im Unternehmen ändert. In der vorliegenden Studie werden vor allem Personen aus der Gruppe der Promotionsstudenten die Hochschule planmäßig verlassen.

Andererseits unterscheiden sich die Motivationsstrukturen der beiden Gruppen Postdocs und AG-Leiter zwar im Detail von denjenigen der Promotionsstudenten (siehe Abbildung 2), es ist aber eine ähnlich gelagerte Hierarchiestruktur abzulesen. Dieses Resultat spricht gegen einen hohen Einfluss der Kontextvariable hierarchische Position auf die individuelle Motivation und untermauert die Vermutung, dass eine charakteristische Einstellung von Naturwissenschaftlern hinsichtlich von Gründungsaktivitäten existiert.



DR. CHRISTIAN SCHULTZ

Potsdam Transfer

E-Mail:

christian.schultz@ime.uni-potsdam.de

www.potsdam-transfer.de



DR. PATRICK BRÖKER

Potsdam Transfer

E-Mail: patrick.broeker@uni-potsdam.de

www.potsdam-transfer.de

SUMMARY

Research question: What are the barriers for natural scientists to found a company and become intrapreneurs?

Methodology: Structured interviews with 38 scientists from the University of Potsdam were taken. We show and describe the quantitative results.

Practical implications: Intrapreneurship can be fostered by the following measures: transformational leadership, usage of promotors, presentation of role models, frequent intrapreneurship workshops, recognition of intrapreneurship supporters.

LITERATURVERZEICHNIS

Feist, G. J. (2006): How development and personality influence scientific thought, interest, and achievement, *Review of General Psychology*, Jg. 10, S. 163-182.

Gündogdu, M.C.(2012): Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship and innovation: A multi-concept perspective, *Procedia – Social and behavioral sciences*, Jg. 41, S. 296-303.

Haller, H.E. (2009): Intrapreneurship success: A prime example (sic), Frankfurt a. M.

Hathaway, I. (2013): Tech starts: High-technology business formation and job creation in the United States, *Kauffman Foundation Research Series*, 2013.

Moriano J.A. et al. (2014): The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship, *International Entrepreneurship Management Journal*, Jg. 10, S. 103-119.

Sass, E. (2011): Der Naturwissenschaftler als Unternehmer: Gründertypen und deren Motivation im universitären Umfeld, Wiesbaden u.a.

Schmude, J. et al. (2011): Vom Studenten zum Unternehmer: Welche Universität bietet die besten Chancen? Berlin u.a.

ZEW (Hrsg.) (2011): Mannheimer Unternehmenspanel, Mannheim.

Das Burn-out-Syndrom – Ausgebrannt am Arbeitsplatz

Von **Dipl.-Psych. Armita Atabaki** (Universität Mannheim)

Das Bewusstsein für die Bedeutsamkeit des psychischen Wohlbefindens am Arbeitsplatz ist gestiegen. Dazu haben die wachsende Forschungslandschaft sowie die mediale Aufmerksamkeit beigetragen. Auch politische Initiativen setzen sich verstärkt mit dem Thema auseinander. Ende des letzten Jahres verabschiedeten das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), die Bundesregierung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) eine gemeinsame Erklärung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt. Die drei Institutionen bekannten sich zur Reduzierung von psychischen Belastungen, zur Prävention von psychischen Erkrankungen sowie zur Wiedereingliederung psychisch erkrankter Beschäftigter am Arbeitsplatz. Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles kündigte zudem im März dieses Jahres ein Forschungsvorhaben in Kooperation mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin an mit dem Ziel, eine systematische Übersicht über psychische Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt zu erstellen. Auch konkrete Handlungsempfehlungen für die Bereiche Arbeitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung und betriebliche Mitbestimmung sollen entwickelt werden.

Burn-out: Eine kurze Beschreibung

Ein viel beforschter Indikator für mangelndes psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist das Burn-out-Syndrom. Die Gefühle dauerhaften Stresserlebens, mangelnder Energie, emotionaler Gleichgültigkeit sowie geminderter Leistungsfähigkeit im Beruf beschreiben Burn-out und wurden in den letzten vierzig Jahren in vielen Berufssektoren systematisch untersucht.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Burn-out am Arbeitsplatz sowohl das Risiko für weitere gesundheitliche Beeinträchtigungen erhöht als auch Absentismus, Arbeitsbindung, Arbeitszufriedenheit und Leistung negativ beeinflusst. Aber was können Unternehmen tun, um das Burn-out-Risiko bei den eigenen Mitarbeitern gering zu halten? Im Folgenden werden wir empirische Befunde zu möglichen Ursachen darlegen und Ansätze zur Prävention für die Personalpraxis darstellen.

Frühe systematische Untersuchungen zeigten, dass Ärzte und Krankenpfleger in der klinischen Arbeit mit Patienten, aber auch Lehrer in der Arbeit mit Schülern oftmals an dauerhafter Müdigkeit leiden und ihre beruflichen Ideale verlieren. Im Laufe der Jahre wurde die Konzeptualisierung des Burn-out-Syndroms erweitert und auch bei Beschäftigten in anderen Berufssektoren empirisch belegt (Fusilier/Manning, 2005).

Das Burn-out-Syndrom wird darin als Konsequenz dauerhaften Stresserlebens am Arbeitsplatz definiert (Maslach/Jackson, 1984) und überwiegend anhand der drei Hauptdimensionen emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und Ineffizienz am Arbeitsplatz gemessen (Maslach/Jackson/Leiter, 1996). Emotionale Erschöpfung beschreibt das individuelle Stresserleben und umfasst Gefühle negativen Affekts, Energieverlust sowie die Wahrnehmung aufgebrauchter emotionaler Ressourcen. Die Dimension der Depersonalisation bezieht sich auf den zwischenmenschlichen Umgang am Arbeitsplatz und beinhaltet emotionale Gleichgültigkeit gegenüber Kollegen oder Klienten. Depersonalisation beschreibt den Versuch, durch die Schaffung von Distanz Stress besser bewältigen zu können. Die Dimension der Ineffizienz bezieht sich auf die negative Selbstevaluation. So nimmt das Individuum eine geminderte berufliche Selbstwirksamkeit wahr, die auch mit einer tatsächlichen geminderten beruflichen Leistung einhergehen kann (Maslach et al., 1996).

Das Erleben von Burn-out am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Indikator für ein gemindertem Mitarbeiterwohlbefinden, das sowohl mit negativen gesundheitlichen als auch organisationsbezogenen Konsequenzen einhergeht. Studienbefunde belegen, dass das Erleben von Burn-out das Risiko an Herz-Kreislaufstörungen und Schlafstörungen zu erkranken erhöht. Befunde von Metaanalysen zeigen, dass emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und Ineffizienz mit einem geringeren Ausmaß an Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbindung und Leistung einhergehen sowie mit einem größeren Ausmaß an Absentismus und Intentionen, das Unternehmen zu wechseln (Alarcon, 2011; Lee/Ashforth, 1996; Swider/Zimmerman, 2010).

Während anfängliche Studien Eigenschaften des Arbeitsumfelds zur Erklärung von Burn-out herangezogen, wurden in neueren Studien auch Persönlichkeitseigenschaften untersucht.

Abb. 1: Individuelle und situative Risikofaktoren für emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und Ineffizienz

Situative Faktoren

Rollenkonflikte (.53, .4, .18),
 Rollenambiguität (.32, .31, .31),
 Arbeitslast (.49, .31, .11),
 Kontrolle (-.26, -.29, -.39) und
 Autonomie (-.24, -.31, -.38)

Individuelle Faktoren

emotionale Stabilität (-.5, -.4, .29),
 positive Affektivität (-.42, -.42, .5),
 psychische Widerstandsfähigkeit (-.42, -.42, .45),
 Selbstwirksamkeit (-.24, -.24, .48),
 Selbstwert (-.33, -.26, .3),
 externe Kontrollüberzeugungen (-.26, -.15, .26),
 Optimismus (-.31, -.27, .23),
 Extraversion (-.26, -.26, .36),
 Gewissenhaftigkeit (-.19, -.26, .22) und
 Verträglichkeit (-.15, -.35, .23)

Bei den situativen Faktoren wurde Ineffizienz/geminderte Leistungsfähigkeit und bei den individuellen Faktoren wurde Effizienz/Leistungsfähigkeit gemessen. Die Werte in Klammern stellen der Reihenfolge nach Korrelationskoeffizienten für die Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Faktoren und den Dimensionen emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und Ineffizienz dar. Alle Zusammenhänge sind bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% statistisch signifikant, wobei Werte bis zu .3 einen kleinen Effekt, bis zu .5 einen mittleren Effekt und größer als .5 einen starken Effekt kennzeichnen.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Metaanalysen von Alarcon (2011) und Alarcon et al. (2009)

Es gibt allerdings nur wenige Studien, die den kombinierten Einfluss von Umwelt- und Persönlichkeitseigenschaften untersucht haben. Im Folgenden beschreiben wir die wichtigsten Ursachen für das Burn-out-Syndrom aus dem Arbeitskontext sowie wichtige Persönlichkeitsfaktoren.

Was verursacht das Burn-out-Syndrom?

Ein dauerhaftes Ungleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und Ressourcen, um diese zu bewältigen, wird als grundlegendes theoretisches Modell zur Entstehung von Burn-out herangezogen. Der Arbeitskontext umfasst hierbei Arbeitslast und Konflikte hinsichtlich der Arbeitsrollen, beruflicher Werte oder mit Arbeitskollegen. Die fehlenden Ressourcen beziehen sich auf geeignete Bewältigungsstrategien, soziale Unterstützung und Autonomie in beruflichen Entscheidungen (Maslach/ Goldberg, 1998).

Diese Annahmen wurden überwiegend empirisch untermauert. Alarcon (2011) untersuchte in seiner Metaanalyse Einflüsse des Arbeitskontexts auf das Erleben von Burn-out. Ergebnisse der insgesamt 231 Studien belegen, dass ein erhöhtes Ausmaß an Rollenkonflikten, Rollenambiguität und Arbeitslast die Wahrscheinlichkeit, alle drei Dimensionen des Burn-out-Syndroms zu erleben, erhöht, wobei das Erleben von Rollenkonflikten am Arbeitsplatz besonders stark mit emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation einhergeht. Ein gemindert Ausmaß an Kontrolle und Autonomie in beruflichen

Entscheidungsprozessen erhöht zudem signifikant emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und besonders geminderte Wahrnehmung der beruflichen Effizienz. Metaanalytische Befunde von Viswesvaran et al. (1999) belegen zudem, dass die Erfahrung sozialer Unterstützung im Beruf das Risiko von Rollenambiguität, Rollenkonflikte und Arbeitslast mindert und damit auch indirekt das Risiko, Burn-out zu erleben. Alarcon und Kollegen (2009) fassten in ihrer Metaanalyse Ergebnisse von insgesamt 121 wissenschaftlichen Studien zusammen, die den Einfluss einiger Persönlichkeitseigenschaften auf die drei Dimensionen des Burn-out-Syndroms untersuchten. Die Autoren fanden heraus, dass ein erhöhtes Ausmaß an emotionaler Stabilität, positiver Affektivität und psychischer Widerstandsfähigkeit mit einem geminderten Ausmaß an emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und Ineffizienz einhergeht. Auch ein erhöhtes Ausmaß an allgemeiner Selbstwirksamkeit, Selbstwert, internen Kontrollüberzeugungen, Optimismus, Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit verringert die Wahrscheinlichkeit, an allen drei Dimensionen des Burn-out-Syndroms zu erkranken.

Hinsichtlich dieser Persönlichkeitseffekte kann zwischen einem Wahrnehmungseffekt und einem objektiven Effekt unterschieden werden. Beispielsweise nehmen Individuen mit einem hohen Ausmaß an Selbstwirksamkeit schwierige Arbeitsaufgaben als Herausforderung und Gelegenheit zur beruflichen Weiterentwicklung wahr, während Mitarbeiter mit

geringer Selbstwirksamkeit solche als belastend und bedrohlich wahrnehmen. Zudem wählen Mitarbeiter mit gesteigerter Selbstwirksamkeit mit größerer Wahrscheinlichkeit Berufe aus, die für sie und ihre berufliche Karriere bereichernd sind und mit geringerer Wahrscheinlichkeit mit Burn-out einhergehen. Mitarbeiter mit geminderter Selbstwirksamkeit hingegen neigen eher dazu, routinierte und repetitive Aufgaben zu erledigen, die vielleicht eher mit emotionaler Erschöpfung und weiteren Symptomen des Burn-out-Syndroms einhergehen (Alarcon et al., 2009).

Allerdings sollten diese Studienbefunde vorsichtig interpretiert werden, da das Zusammenspiel von Persönlichkeits- und Umgebungsfaktoren bislang nicht ausreichend untersucht wurde. Beispielsweise zeigen Befunde der oben genannten Studien zwar, dass Extraversion allgemein betrachtet mit einer geminderten Burn-out-Wahrscheinlichkeit einhergeht. Allerdings könnten auch stark extrovertierte Mitarbeiter in einem isolierten Arbeitskontext einem Burn-out-Risiko ausgesetzt sein. Ein weiteres Beispiel liefern die Studienergebnisse von Perry und Kollegen (2010), die den Einfluss von Führungsverhalten als situativen Faktor und Persönlichkeitseigenschaften auf Burn-out untersucht haben. Während man annehmen könnte, dass ein zielorientierter Führungsstil, der sich durch Aufgabenstrukturierung und klare Zielformulierungen auszeichnet, das Burn-out-Risiko mindert, zeigt sich, dass bei geringer Ausprägung an Gewissenhaftigkeit und emotionaler Stabilität seitens der Beschäftigten ein zielorientierter Führungsstil das Risiko für emotionale Erschöpfung erhöht.

Studienergebnisse zeigen lediglich kleine Geschlechtsunterschiede im Erleben von Burn-out. Insgesamt erkrankten Frauen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit an Burn-out als Männer. Spezifischer betrachtet erleben Frauen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit emotionale Erschöpfung als Männer und Männer erleben mit einer größeren Wahrscheinlichkeit Depersonalisation als Frauen (Purvanova/Muros, 2010).

Ansätze zur Prävention

Im Gesundheitsbereich herrscht Konsens darüber, dass wirksame Präventionsmaßnahmen sowohl beim Individuum als auch im Kontext ansetzen müssen. Das Prinzip der kombinierten Verhaltens- und Verhältnisprävention wird auch zur Vorbeugung von Burn-out am Arbeitsplatz empfohlen.

Maslach und Goldberg (1998) schlagen die aktive Involvement der Beschäftigten in die Arbeit zur Vorbeugung von Burn-out vor. Die Autoren konzipieren Engagement als anderes Ende des Burn-out-Kontinuums, das durch Energie statt emotionaler Erschöpfung, aktive Beteiligung statt Depersonalisation und ein Gefühl von Wirksamkeit statt Ineffizienz gekennzeichnet ist. Ein Arbeitskontext, in dem Beschäftigte diese drei Dimensionen erleben, soll das Burn-out-Risiko reduzieren. Hierbei wird die Bedeutsamkeit der positiven Ziel-

formulierung für Präventionsmaßnahmen hervorgehoben. Engagement statt Reduzierung von Burn-out als Ziel soll eine konstruktive Strategieentwicklung fördern, die sowohl strukturelle als auch Verhaltensänderungen mit sich bringt. Die Autoren schlagen hierbei vor, dass der Beschäftigte sich selbst und seine Arbeitssituation bewertet um zu sehen, ob Kongruenz oder Inkongruenz vorliegt. Der Beschäftigte bewertet sich und den Arbeitskontext hinsichtlich der sechs Arbeitsbereiche Arbeitslast, Kontrolle, Belohnung, Gemeinschaftsgefühl, Gerechtigkeit und Werte. Im Falle einer Inkongruenz in einem der sechs Bereiche erhöht sich das Risiko, an emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und mangelnder beruflicher Effizienz zu leiden. Da Engagement als Gegenpol zu Burn-out konzipiert wurde, erhöht sich bei Kongruenz in den sechs Arbeitsbereichen die Wahrscheinlichkeit, Engagement im Beruf zu erleben. Diese Annahmen wurden empirisch belegt (Maslach/ Leiter, 2008).

Während in der Burn-out-Literatur Vorschläge zur Prävention von Burn-out vorzufinden sind, steckt die systematische und empirische Untersuchung dieser Maßnahmen noch in den Kinderschuhen. Die Mehrheit der Präventionsmaßnahmen ist individuumszentriert, wie beispielsweise die Aneignung von Bewältigungsstrategien zum Umgang mit Stress oder die Inanspruchnahme von Unterstützung im Beruf und Privatleben. Situationszentrierte Präventionsmaßnahmen sind seltener vorzufinden. Mögliche Gründe hierfür könnten in der Schwierigkeit liegen, Arbeitsstrukturen zu beeinflussen oder aber in der Annahme, dass Veränderungsmaßnahmen auf Mitarbeiter-ebene weniger kosten.

Praktische Implikationen für die Personalarbeit

Eine klare Kommunikation hinsichtlich der beruflichen Rolle sowie die aktive Beteiligung der Beschäftigten an beruflichen Entscheidungsprozessen können sinnvolle Ansatzpunkte zur Vermeidung von Stresserleben und damit einhergehend Burn-out sein. Auch die Erfahrung sozialer Unterstützung von Führungskräften und Kollegen am Arbeitsplatz können das Stress- und Burn-out-Risiko reduzieren.

Diese Ansatzpunkte lassen sich in unterschiedlichen Bereichen der Personalarbeit wie der Interaktion zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten umsetzen. Beispielsweise steht im Zentrum des Führungsstils Empowering Leadership die Befähigung der Beschäftigten durch partizipative Entscheidungsprozesse, Informationstransparenz sowie Bereitstellung weiterer Ressourcen. Das Ziel ist, durch die Stärkung der Autonomie die intrinsische Motivation und Selbstwirksamkeit der Beschäftigten zu fördern. Skakon und Kollegen (2010) zeigen in ihrer Übersichtsarbeit, dass eine positive Interaktion zwischen Führungskraft und Beschäftigten, Unterstützung und Befähigung seitens der Führungskraft das Stresserleben und Burn-out-Risiko mindern können.

Auch die Wahrnehmung des Organisationsklimas kann ein wichtiger Ansatzpunkt sein. Studien belegen, dass die Wahrnehmung von Gerechtigkeit (Dierendonck/Schaufeli/Buunk, 1998) und Authentizität (Grandey/Foo/Groth/Goodwin, 2012) am Arbeitsplatz das Burn-out-Risiko mindern können. Beschäftigte sollten in der Lage sein, ihre Probleme am Arbeitsplatz in einem geschützten Rahmen zu kommunizieren und Unterstützung zu erfahren.

Auch die Beteiligung von Mitarbeitern an strategischen Entscheidungsprozessen stärkt nicht nur ihre Autonomie, sondern auch ihre Gerechtigkeitswahrnehmung. Einhergehend mit der Optimierung der Arbeitsbedingungen sollte auch die Fähigkeit der Mitarbeiter verbessert werden, Stress zu bewältigen. Hierfür sind zum einen Seminare sinnvoll, um das Bewusstsein für Stress am Arbeitsplatz und seine Folgen zu stärken und zum anderen Trainings, die gezielt Stress-Bewältigungsstrategien vermitteln und fördern.



DIPL.-PSYCH. ARMITA ATABAKI

Universität Mannheim

Fakultät für Betriebswirtschaftslehre

Lehrstuhl für ABWL, Personalmanagement
und Führung

E-Mail: armita.atabaki@bwl.uni-mannheim.de

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

LITERATURVERZEICHNIS

- Alarcon, G./Eschleman, K. J./Bowling, N. A. (2009):** Relationships between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263.
- Alarcon, G. M. (2011):** A Meta-Analysis of Burnout with Job Demands, Resources, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Dierendonck, D. Van. (1998):** The Evaluation of an Individual Burnout Intervention Program: The Role of Inequity and Social Support. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 392-407.
- Fusilier, M./Manning, M. R. (2005):** Psychosocial Predictors of Health Status Revisited. *Journal of Behavioral Medicine*, 28(4), 347-358.
- Grandey, A./Foo, S. C./Groth, M./Goodwin, R. E. (2012):** Free to Be You and Me: A Climate of Authenticity Alleviates Burnout from Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 1-14.
- Lee, R. T./Ashforth, B. E. (1996):** A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Maslach, C./Goldberg, J. (1998):** Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C./Jackson, S. E. (1984):** Burnout in Organizational Settings. *Applied Social Psychology Review Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C./Jackson, S. E./Leiter, M. P. (1996):** Maslach Burnout Inventory Manual. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press. 3rd ed.
- Maslach, C./Leiter, M. P. (2008):** Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *The Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Perry, S. J./Witt, L. A./Penney, L. M./Atwater, L. (2010):** The Downside of Goal-Focused Leadership: The Role of Personality in Subordinate Exhaustion. *The Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1145-1153.
- Purvanova, R. K./Muros, J. P. (2010):** Gender Differences in Burnout: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168-185.
- Skakon, J./Nielsen, K./Borg, V./Guzman, J. (2010):** Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- Swider, B. W./Zimmerman, R. D. (2010):** Born to Burnout: A Meta-Analytic Path Model of Personality, Job Burnout, and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506.
- Viswesvaran, C./Sanchez, J. I./Fisher, J. (1999):** The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.

Plädoyer für die formale Trennung der Attraktion und Evaluation von Bewerbern

Jennifer Carson Marr (Georgia Institute of Technology) & Dan M. Cable (London Business School): „Do interviewers sell themselves short? The effects of selling orientation on interviewers' judgments.“ *Academy of Management Journal*, 2014, Vol. 57, No. 3, pp. 624–651.

Vorstellungsgespräche dienen in erster Linie dazu, die Eignung von Bewerbern für eine vakante Position zu beurteilen. Zugleich sollen Bewerber aber auch für den Job und das Unternehmen als Arbeitgeber begeistert werden. (K)Ein Widerspruch? Bislang hatte die Forschung keine eindeutige Antwort auf diese Frage zu bieten, da nicht geklärt ist, ob die Beurteilung von dispositionalen, d.h. relativ stabilen und dauerhaften (Persönlichkeits-)Eigenschaften automatisch abläuft oder den gezielten Einsatz kognitiver Ressourcen erfordert und deshalb nach ungeteilter Aufmerksamkeit verlangt. Erstere Sichtweise wird von Studien unterstützt, die bei hoher Aufmerksamkeit auf den Beurteilungsprozess sogar weniger akkurate Einschätzungen dispositiver Eigenschaften nachweisen. Für die zweite Sichtweise hingegen sprechen Studien, die demonstrieren, dass die gezielte Konzentration auf den Beurteilungsprozess den Einfluss von Stereotypen reduzieren und Rückschlüsse auf Basis unzureichender oder irrelevanter Informationen verhindern kann.

Bezogen auf Vorstellungsgespräche stellt sich die Frage, ob ein Konflikt besteht zwischen der Motivation, den Bewerber für den Job und das Unternehmen zu begeistern („Verkaufsorientierung“), und der Motivation, die spätere Job Performance des Bewerbers mittels einer akkuraten Beurteilung dispositiver Eigenschaften vorhersagen zu können. Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, haben Jennifer Carson Marr und Dan M. Cable zunächst eine experimentelle Studie mit einem simulierten Bewerbungsgespräch durchgeführt, um die Befunde anschließend mittels zweier Feldstudien mit professionellen Interviewern und Bewerbern für MBA-Programme sowie internationalen Bewerbern für Lehrpositionen zu untermauern.

In der experimentellen Studie untersuchten Marr und Cable den Einfluss der Verkaufsorientierung auf die Übereinstimmung der selbstberichteten und der von Interviewern eingeschätzten zentralen Selbstbewertung von Bewerbern. Die zentrale Selbstbewertung kann als eine sehr weit gefasste Persönlichkeitseigenschaft betrachtet werden, welche die nützliche Eigenschaft aufweist, unter allen Persönlichkeitseigenschaften den Berufserfolg (Job Performance, Arbeitsmotivation etc.) am besten vorherzusagen. Die Verkaufsorientierung der Probanden in der Interviewer-Rolle wurde mittels der Instruktion, primär auf die Beurteilung vs. die Attraktion des Bewerbers zu fokussieren, manipuliert.

Die Ergebnisse des Experiments: Wenn die Beurteilung des Bewerbers im Vordergrund steht, stimmen Selbsteinschätzung des Bewerbers und Beurteilung seitens des Interviewers miteinander überein. Steht hingegen die Attraktion bzw. erfolgreiche Rekrutierung des Bewerbers im Vordergrund, zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung. Dementsprechend waren die Interviewer unter dieser Bedingung nicht in der Lage, zwischen hoher und niedriger zentraler Selbstbewertung zu unterscheiden bzw. zuverlässige Prognosen bezüglich zukünftiger Leistungen abzugeben.

Auf diesem Befund aufbauend haben Marr und Cable mittels der Feldstudien zusätzlich den Zusammenhang zwischen der Einschätzung der zentralen Selbstbewertung des Bewerbers durch den Interviewer und der Leistung on the Job zu einem späteren Zeitpunkt untersucht. Wie erwartet, konnten Interviewer mit einer hohen Verkaufsorientierung während des Vorstellungsgesprächs die zentrale Selbstbewertung des Bewerbers nur so ungenau einschätzen, dass sich kein Zusammenhang zwischen dieser Einschätzung und den späteren Leistungen des Bewerbers feststellen ließ. Interviewer mit geringer Verkaufsorientierung hingegen konnten die zentrale Selbstbewertung des Bewerbers hinreichend genau einschätzen, sodass sie zu einer zuverlässigen Prognose der späteren Leistung des Bewerbers in der Lage waren.

Die Ergebnisse der Studien von Marr und Cable bieten eine Erklärung für das Phänomen, dass sich Einstellungen häufig trotz (oder gerade wegen) eines anfänglich positiven Eindrucks letztlich als Fehlentscheidungen herausstellen. Ironischerweise sind Interviewer umso weniger in der Lage, den Bewerber zu beurteilen und darüber dessen zukünftigen Erfolg on the Job zu prognostizieren, je stärker sie dazu motiviert sind, den Bewerber von der vakanten Position und dem Unternehmen als Arbeitgeber zu überzeugen. Für die Personalpraxis ergibt sich hieraus die Empfehlung, Rekrutierungsbemühungen nach Möglichkeit formal von der Beurteilung des Bewerbers zu trennen. Insbesondere kleinere Unternehmen, die reputationsbedingt stärker darauf angewiesen sind, Bewerber von ihrem Wert als Arbeitgeber zu überzeugen, könnten hiervon profitieren.

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

Pay for Innovation?

Bruce Curran (University of Toronto) & **Scott Walsworth** (University of Saskatchewan): „Can you pay employees to innovate? Evidence from the Canadian private sector.“ *Human Resource Management Journal*, 2014, Vol. 24, No. 3, pp. 290–306.

Innovationen sind erfolgskritisch für Organisationen, um sich an dynamische wirtschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen. Bruce Curran und Scott Walsworth stellen daher die Frage: Können Innovationen durch entsprechende Vergütung gefördert werden? Sie gehen ihrer Forschungsfrage empirisch auf Basis des „Canadian Workplace and Employee Surveys“ (1999-2006) nach, indem sie den Einfluss verschiedener Vergütungspraktiken auf die Häufigkeit und Bedeutsamkeit von Innovationen auf Ebene von Betriebsstätten testen. Hierfür kontrollieren sie organisationale Charakteristika (z.B. Umsatz pro Mitarbeiter, Branche) und innovationsförderliche Faktoren (z.B. Ausgaben für Weiterbildung). Sie zeigen, dass die Höhe des (Basis-)Gehalts weder mit der Häufigkeit noch mit der Bedeutsamkeit von Produkt- oder Produktionsprozessinnovationen assoziiert ist. Dies unterstützt die Sichtweise, dass Arbeitnehmer mit einer Präferenz für kreative, intrinsisch belohnende Arbeit geringere Gehälter akzeptieren, um in innovativen Firmen arbeiten zu können. Zudem könnten hohe Basisgehälter, wenn sie mit einem geringen Anteil variabler Vergütung einhergehen, die für Innovationen notwendige unternehmerische Einstellung verdrängen. Wie frühere Studien bereits gezeigt haben, sind individuelle leistungsbezogene Vergütungskom-

ponenten ebenfalls nicht signifikant mit der Häufigkeit und Bedeutsamkeit von Innovationen assoziiert. Dies spricht zum einen für eine Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische monetäre Anreize und zum anderen für den Kontrollcharakter individueller leistungsbezogener Vergütung in Hinsicht auf innovationsförderndes Verhalten („Exploration“) von Arbeitnehmern. Erstaunlicherweise konnte kein Zusammenhang zwischen humankapitalbezogenen Vergütungskomponenten und Innovationen nachgewiesen werden – hier ist weitere Forschung nötig. Im Gegensatz hierzu weisen Betriebsstätten mit variabler gruppenbezogener Vergütungskomponente, Erfolgsbeteiligung oder überdurchschnittlichen Sozialleistungen eine größere Chance auf, Innovationen hervorzubringen. Da sich individueller Misserfolg nur mittelbar auf gruppenbezogene Vergütung und Erfolgsbeteiligung auswirkt, könnte für diesen Befund „Risk Sharing“ bei explorativem Verhalten verantwortlich sein. Sozialleistungen hingegen sind zugleich Stimulus und Gegenleistung für affektives Commitment, das als essenziell für innovationsförderndes Arbeitnehmerverhalten betrachtet werden kann. Curran und Walsworth können anhand ihrer Daten nicht die konkreten Mechanismen aufdecken, die für diese Zusammenhänge verantwortlich sind. Die Befunde legen jedoch nahe, dass die Forschungsfrage zumindest vorläufig bejaht werden kann: Innovationen können durch gezielte Vergütung gefördert werden. Erfolg versprechende Stellschrauben sind hierbei Sozialleistungen sowie variable gruppen- und organisationsbezogene Vergütungskomponenten.

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

Lohn und Arbeitseinsatz

Anat Bracha (Federal Reserve Bank of Boston), **Uri Gneezy** (University San Diego) and **George Loewenstein** (Carnegie Mellon University): „Relative Pay and Labor Supply.“ *Journal of Labor Economics*, 2015, 33 (2).

Der große Gehaltsvergleich“ oder „Wer verdient wie viel?“ sind wiederkehrende Schlagzeilen. Viele Menschen möchten wissen, was die Kollegen verdienen. Auch Forderungen nach mehr Transparenz von Managergehältern werden immer wieder laut. Die Forscher stellen die Frage, inwieweit sich das Wissen über unterschiedliche Löhne auf die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer auswirkt. Im Laborexperiment teilten die Forscher zwei Gruppen ein: Eine erhielt einen hohen, die andere einen niedrigen Stücklohn. Dabei gab es zwei unterschiedliche Versuchsbedingungen. In der ersten Bedingung erfuhren die Teilnehmer nicht von den

zwei unterschiedlichen Stücklöhnen. In der zweiten wurde allen mitgeteilt, dass es einen hohen und einen niedrigen Stücklohn gibt und dieser zufällig zugeteilt wird. In der Bedingung ohne Information über die unterschiedlichen Stücklöhne beobachteten die Forscher keinen Unterschied im Arbeitseinsatz zwischen den Teilnehmern. Wenn die Teilnehmer Bescheid wussten, wurden Unterschiede im Verhalten deutlich: Die Teilnehmer mit geringem Stücklohn reduzierten ihren Arbeitseinsatz drastisch, während die Teilnehmer mit hohem Lohn keine Änderung im Verhalten zeigten. Dies unterstreicht die Hypothese, dass soziale Vergleiche den Arbeitseinsatz negativ beeinflussen können. Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass Unternehmen vielleicht mit gutem Grund individuelle Gehaltsunterschiede nicht offenlegen, da Mitarbeiter mit niedrigen Gehältern darauf sehr wahrscheinlich mit einer Reduktion ihrer Leistung reagieren werden.

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

Vom positiven Effekt des „Home Office“

Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts and Zhichun Jenny Ying, Uri Gneezy and George Lowenstein: „Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment.“ *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), forthcoming.

In Deutschland ist es, nach Angaben des World Management Survey, cirka 45% der Angestellten erlaubt, ihre Arbeit von zu Hause zu erledigen. Dieser Anteil ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Allerdings bestehen immer noch Zweifel an der Wirksamkeit des sogenannten „Home Office“, sodass ein beträchtlicher Anteil von Führungskräften die Möglichkeit der Mitarbeiter, von zu Hause aus zu arbeiten, mittlerweile auch als „shirking from home“ bezeichnet. Das soll bedeuten, dass viele Mitarbeiter die Möglichkeit des „Home Office“ nutzen, um weniger zu leisten.

In einer Studie bei einem chinesischen Reiseunternehmen, vergleichbar mit z.B. Expedia, untersuchten die Forscher die Wirkungen und Folgen der Heimarbeit in einem bislang einzigartigen Experiment. Das Unternehmen wählte zufällig Mitarbeiter des Call Centers der Firma aus, die für einen Zeitraum von neun Monaten ihre Arbeit an vier von fünf Tagen von zu Hause aus erledigen mussten. Das Unternehmen stellte für diesen Zweck für jeden Mitarbeiter, der ausgewählt wurde, einen speziellen Arbeitsrechner zur Verfügung, den das Unternehmen installieren ließ.

Die Ergebnisse sind beeindruckend. Die Leistung der Mitarbeiter, denen es erlaubt war, von zu Hause aus zu arbeiten, stieg um 13% an. Dieser Anstieg speist sich aus zwei Quellen: Erstens befanden sich die Mitarbeiter zu Hause länger am Telefon mit jedem einzelnen Kunden. Mitarbeiter zu Hause nahmen weniger Pausen und Urlaubstage und waren seltener krank als ihre Kollegen im Büro. Zweitens konnten die Mitarbeiter auch mehr Kunden bearbeiten als die Mitarbeiter, die in der Firmenzentrale arbeiten mussten. Die Mitarbeiter im „Home Office“ berichteten in Interviews nach dem Experiment davon, dass sie ruhiger arbeiten und Pausen effizienter und schneller wahrnehmen konnten. Außerdem berichteten sie über eine signifikant höhere Arbeitszufriedenheit als die Kollegen. Aufgrund dieser Ergebnisse entschloss sich die Firma nach dem Experiment, es allen Mitarbeitern des Call Centers freizustellen, ob sie von zu Hause aus oder im Büro arbeiten.

Eine interessante Beobachtung machten die Forscher, nachdem das Experiment abgeschlossen war. 50% der Heimarbeiter kehrten wieder ins Büro zurück und nur ein kleiner Teil derer, die nicht zufällig ausgewählt wurden, entschlossen sich, von zu Hause aus zu arbeiten. Die Gründe dafür sind sehr vielfältig.

In Befragungen fanden die Forscher heraus, dass ein Großteil der Rückkehrer sich zu Hause zu alleine fühlt und Nachteile bei zukünftigen Beförderungen fürchtet. Übrigens: Nach dem Experiment hat sich die Firma entschlossen, für den gesamten Bereich des Unternehmens die „Home Office“-Möglichkeit anzubieten.

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

Selbstständigkeit und die Rolle der Risikobereitschaft

Christiane Nieß (Universität zu Köln) & **Torsten Biemann** (Universität Mannheim): „The role of risk propensity in predicting self-employment.“ *Journal of Applied Psychology*, 99 (2014), 1000-1009.

Um den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen, bedarf es einer gewissen Risikobereitschaft. Darauf weisen metaanalytische Befunde hin. Allerdings ist bisher unklar, wie dieser Zusammenhang zustande kommt. Wagen risikofreudige Personen sich eher in die Selbstständigkeit? Und wie wirkt sich Risikobereitschaft in der Selbstständigkeit aus? Möglicherweise besteht hier ab einem bestimmten Maß „Zu viel des Guten“, sodass Risikobereitschaft eher schadet als nützt.

Um diesen Fragen nachzugehen, haben Nieß und Biemann Daten aus dem deutschen sozioökonomischen Panel (SOEP) für die Jahre 2004 bis 2010 ausgewertet. Dieser Fragebogen erfasst, ob Personen selbstständig oder angestellt sind und enthält u.a. auch Fragen zur individuellen Risikobereitschaft in unterschiedlichen Lebensbereichen (z.B. Gesundheit, Finanzen etc.). 141 Personen entschieden sich erstmals für die Selbstständigkeit (im Vergleich zu 4275 befragten Personen im Angestelltenverhältnis); 524 Personen waren erfolgreich selbstständig und 160 Personen mussten die Selbstständigkeit aus finanziellen Gründen aufgeben. Wie erwartet entschieden sich risikofreudige Personen eher für die Selbstständigkeit. Zwischen der individuellen Risikobereitschaft und dem Erfolg bzw. „Überleben“ in der Selbstständigkeit zeigen die Ergebnisse einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang auf: Eine sehr geringe oder sehr hohe Risikobereitschaft war schädlich, während sich ein „gesundes Mittelmaß“ an Risikobereitschaft positiv auf den Erfolg auswirkte. Für die Praxis ergeben sich Hinweise für Karriereberatung und Coaching. Karriereberater sollten ein besonderes Augenmerk auf die individuelle Risikobereitschaft legen, wenn eine Person mit dem Gedanken an die

Selbstständigkeit spielt. Sehr risikofreudige Personen wagen den Schritt in die Selbstständigkeit vermutlich schneller, haben aber ggf. (noch) keine wirklich Erfolg versprechende Idee oder treffen gewagte Entscheidungen, die das eigene Unternehmen gefährden. Sehr risikoaverse Personen hingegen könnten Unterstützung benötigen, um die Entscheidung für die Selbstständigkeit überhaupt erst zu wagen. Staatliche Förderprogramme sollten ebenfalls auf ein moderates Maß an Risikobereitschaft abzielen, etwa mit spezifischen Trainingsprogrammen für zukünftige Entrepreneurs.

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

Kontraproduktives Arbeitsverhalten eindämmen

Fadel K. Matta (Michigan State University), **H. Tugba Erol-Korkmaz** (Mersin University), **Russell E. Johnson** (Michigan State University) & **Pinar Bicaksiz** (Middle East Technical University): „Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation“. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2014), 920-944.

Kontraproduktives Arbeitsverhalten wird in der Forschung als solches Verhalten definiert, das dem Unternehmen oder anderen Mitarbeitern im Unternehmen absichtlich schadet. Dazu zählen mutwillige Fehler, mangelnde Anstrengung, verbale oder physische Gewalt sowie Diebstahl. Bisher konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter sich insbesondere dann kontraproduktiv verhalten, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen. Ob dabei ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang besteht, ist allerdings bislang ungeklärt.

Um dieser Frage nachzugehen, haben Matta und Kollegen eine Stichprobe von 50 Software-Ingenieuren über einen Zeitraum von 10 Tagen täglich per Online-Fragebogen zu relevanten Erlebnissen bei der Arbeit, ihrem Gerechtigkeitsempfinden, ihren emotionalen Reaktionen und zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten (z.B. „Ich gebe vor, beschäftigt auszusehen, obwohl ich gar nichts tue“) befragt. Beispiele für von den Mitarbeitern berichtete Arbeitserlebnisse waren „Mein Vorgesetzter hat mich heute kritisiert und für die geringe Leistung verantwortlich gemacht“ oder „Ich musste heute mit einem Kollegen zusammenarbeiten, den ich nicht mag“.

Die Ergebnisse zeigen, dass solche relevanten negativen Erlebnisse bei der Arbeit bei den betroffenen Mitarbeitern negative Emotionen und Ungerechtigkeitsempfinden auslösen. Dies

wiederum führt zu gesteigertem kontraproduktivem Arbeitsverhalten. Dabei finden die Autoren die stärksten negativen Reaktionen bei solchen Erlebnissen, die sich auf die Interaktion mit Vorgesetzten beziehen.

Für die Praxis ergeben sich daraus einige Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, die kontraproduktives Verhalten eindämmen wollen. Was Vorgesetzte sagen und tun ist für Mitarbeiter oft besonders relevant, weil Vorgesetzte das Unternehmen unmittelbar repräsentieren und weil sie als primäre Quelle (oder als primäres Hindernis) für individuelle Wertschätzung und für das Erreichen individueller Ziele wahrgenommen werden. Vorgesetzte können positive emotionale Reaktionen bei ihren Mitarbeitern auslösen, indem sie Unterstützung anbieten, individuelle Leistungen anerkennen und klare, herausfordernde Ziele formulieren. Außerdem weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Vorgesetzte auf Gerechtigkeit bei der Ressourcenverteilung und beim Ausdruck von Wertschätzung für ihre Mitarbeiter achten. Unternehmen sollten ihre Führungskräfte dementsprechend schulen, Gerechtigkeitsstandards überprüfen (z.B. als Bestandteil eines 360- Grad-Feedbacks) und für negative Konsequenzen sorgen, wenn Führungskräfte diese nicht einhalten.

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

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.

PQ im Dialog mit Wissenschaft und Praxis

Nur ein Prozent der Personaler liest wissenschaftliche Aufsätze, so das Ergebnis einer Studie, die Professor Rüdiger Kabst von der Universität Paderborn auf dem „Forum HR & Science“ zitierte. Um diesen Mangel zu beheben und auch den Forschern zu spiegeln, was in der Praxis zählt, trafen sich Anfang September Wissenschaftler und Praktiker an der FOM Bonn – zum Thema passend im großen Hörsaal der Hochschule. Die Veranstaltung, die von DGFP, FOM und Personal Quarterly ausgerichtet wurde, bot dazu eine Austauschplattform.

Am Anfang der Veranstaltung standen zunächst wissenschaftliche Impulse: Kabst führte die Grenzen des Bauchgefühls vor, auf das sich Personaler so gern verlassen. Professor Dirk Sliwka von der Universität Köln sprach über Kausalität im

evidenzbasierten Personalmanagement, und die Professoren Torsten Biemann und Heiko Weckmüller stellten eine empirische Studie zum Forschungs-Praxis-Transfer vor. Ein Beispiel aus der Praxis steuerte Professor Ute Götzen, Leiterin des Instituts für Arbeit und Personalmanagement an der VW-Autouni, bei. Die anschließenden Workshops nutzten die Teilnehmer aus Forschung und Praxis, um zu debattieren, wie sich künftig Lehre, Forschung und Praxis besser verknüpfen können. Die angeregten Debatten in den Workshops zum Thema zeigten, wie fruchtbar der Austausch zwischen Personalern aus Wissenschaft und Praxis sein kann.

www.haufe.de/personal



Neue HR-Zertifizierung

An der Universität Hamburg beginnt Ende Januar 2015 erstmals eine berufsbegleitende Qualifizierung mit Universitätszertifikat im Human Resource Management. Das Zertifikatsprogramm umfasst vier fünftägige Module und führt innerhalb von sieben Monaten zum Titel „Human Resource Manager“. Zielgruppe der Qualifizierung sind Interessenten, die bereits Erfahrungen im Bereich Human Resource Management gesammelt haben oder eine entsprechende Position anstreben.

www.hr-zertifikat.de



Wertschätzung testen

Wertschätzung ist eine schwer messbare Größe. Als Indikator können neben informellen Gesprächen vor allem Mitarbeiterbefragungen dienen. Wer das eigene Wertschätzungslevel gerne anonym mit dem anderer Fach- und Führungskräfte vergleichen möchte, kann einen Selbsttest nutzen, den der Unternehmensberater Ispa Consult kostenfrei im Internet bereitstellt. Die individuelle Wertschätzungskennzahl wird anhand von zehn Fragen ermittelt und mit einer Vergleichsgruppe von rund 42.000 Fach- und Führungskräften ins Verhältnis gesetzt.

www.ispa-mitarbeiterbefragung.de/de/wertschaetzungstest



TU Kaiserslautern gründet Center for Human Factors

An der Technischen Universität (TU) Kaiserslautern ist ein neues Zentrum rund um das Thema „Humanfaktoren“ gegründet worden. Die Initiatoren des Center for Human Factors Kaiserslautern kommen von Institutionen und Unternehmen aus den Bereichen Forschung, Lehre und Wirtschaft im Umfeld der TU Kaiserslautern. Als Ziele haben sich die Gründer die interdisziplinäre Bearbeitung arbeitswissenschaftlicher Themen in Forschung und Lehre auf die Fahne geschrieben. Zudem wollen sie anwendungsorientierte Problemlösungen finden. Dabei sollen Systeminnovationen mit multidisziplinärer Vorgehensweise im Vordergrund stehen. Des Weiteren soll die Arbeit des Centers arbeitswissenschaftliche Themenstellungen in Forschung, Lehre und Umsetzung neu platzieren. Ein Hintergrund für die Gründung des Zentrums ist der Wegfall eines arbeitswissenschaftlichen Lehrstuhls an der TU Kaiserslautern, der damit teilweise kompensiert werden soll. Als Auftakt trafen sich Teilnehmer aus Industrie, dem öffentlichen Sektor sowie Arbeitnehmervertreter im Oktober zur ersten Fachtagung des Center for Human Factors in Kaiserslautern. Dort diskutierten sie die Frage, welche Rolle der Mensch im digitalen Zeitalter der sogenannten Industrie 4.0 spielt. Antwortmöglichkeiten geben praxisorientierte Referate, die Einblicke in die Herausforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt lieferten.

www.chf-kl.de



HR Symposium dreht sich um High Potentials

Die Hochschule Niederrhein und die Fachhochschule Düsseldorf veranstalten erstmals ein gemeinsames „HR Symposion“, das am 19. Februar 2015 in Mönchengladbach stattfindet. Im Fokus der Veranstaltung soll das Thema „High Potentials“ stehen: Interessierte aus Wissenschaft und Praxis sind dazu eingeladen, Antworten auf die Frage zu suchen, wie man die Führungskräfte von morgen identifizieren und fördern kann.

Impulse bekommen die Teilnehmer dabei von Experten aus Wissenschaft und Praxis, die von Entwicklungen und Lösungsansätzen zum Thema „High Potentials“ berichten. Verschiedene Workshops sowie Raum zum informellen Austausch laden zum aktiven Dialog ein. Das Symposium wendet sich insbesondere an Geschäftsführer, Personalleiter, Leiter der Personalentwicklung, HR Business Partner sowie an alle Führungskräfte mit und ohne Personalfunktion. Weitere Informationen zur Veranstaltung sowie ein Anmeldeformular stehen auf der Website der FH Düsseldorf bereit.

www.wirtschaft.fh-duesseldorf.de/hr-symposion



BPM startet Programm für Nachwuchspersonaler

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) hat unter dem Namen „Students@BPM“ ein Programm zur Nachwuchsförderung ins Leben gerufen. Dahinter verbirgt sich ein Angebot für Master-Studierende, die einen Berufseinstieg im Personalmanagement anstreben. Nachwuchspersonaler, die am Students@BPM-Programm teilnehmen, können damit die Serviceangebote des Personalverbandes kostenlos nutzen, also etwa an den Veranstaltungen in den Fach- und Regionalgruppen und am jährlichen Personalmanagementkongress teilnehmen.

Ziel des Programms ist es, HR-Nachwuchskräfte bereits während ihrer Hochschulausbildung zu unterstützen und ihnen den Weg ins Personalmanagement zu ebnet. Die Mitgliedschaft im Programm ist kostenfrei und endet mit dem Studienabschluss. Die Bewerbungsbedingungen und weitere Informationen können interessierte Nachwuchspersonaler auf der Website des BPM einsehen.

www.bpm.de/themen/nachwuchsfoerderung



Personalmanagement in Pforzheim feiert 50. Geburtstag

Einen runden Geburtstag feiert in diesem Jahr der Studiengang „Personalmanagement“ an der Hochschule Pforzheim: 50 Jahre ist es her, dass dort zum ersten Mal Vorlesungen in der Vertiefungsrichtung „Personalmanagement“ angeboten wurden – damals, im Jahr 1964, noch unter dem weniger international anmutenden Namen „Personalführung“. Damit war Pforzheim nach Mannheim die zweite deutsche Hochschule, an der Studenten sich für eine Qualifizierung in dem Fachgebiet einschreiben konnten. Mittlerweile bieten die Pforzheimer zwei Studiengänge im Bereich Personalmanagement an: einen Bachelor- und einen Masterstudiengang.

Gefeiert wurde das Jubiläum im Oktober. Die Wissenschaftler luden zu diesem Anlass Personalpraktiker aus Unternehmen dazu ein, gemeinsam einen Blick auf die Vergangenheit und Zukunft ihrer Disziplin zu werfen. Die Geschichte der Zunft zeichnete Thomas Sattelberger, Ex-Personalvorstand der Telekom und Vorstandsvorsitzender der HR Alliance, in seinem Vortrag „50 Jahre Personalmanagement: Entwicklungen. Entdeckungen“ nach: Von den Experimentierlabors der 70er-Jahre sei seit den Zeiten des Shareholder-Value-Kapitalismus nichts mehr übrig geblieben, sagte Sattelberger in sei-

ner Rede. Rationalisierung und Arbeitsverdichtung hätten den „Unternehmensbürger“ auf einen Kostenfaktor reduziert. „Wir brauchen soziale Laboratorien“, forderte Sattelberger, „aber die Personaler müssen auch die Macht haben, dieses durchzusetzen.“ Sattelberger formulierte sein Fazit wie gewohnt pointiert: „Konzern kann jeder, Konzernspitze nur wenige. Ohne Macht helfen in den Konzernen auch die besten Ideen und Professionalität nicht weiter“, so der Personalexperte.

Zu den Gästen zählte neben Sattelberger auch Rupert Felder, Personalleiter der Heidelberger Druckmaschinen AG. Felder hob in seinem Vortrag die Bedeutung der Hochschulen für die professionelle Ausbildung der Personalmanager in Unternehmen hervor, in der er eine Grundvoraussetzung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sieht.

Auch bei der anschließenden Podiumsdiskussion zur Zukunft des Personalmanagements stand die Professionalisierung der Personaler im Vordergrund. An der Diskussion nahmen neben Sattelberger und Felder auch der Personalmanager Marco Wendel und Professor Markus-Oliver Schwaab teil.

www.hs-pforzheim.de



Wohlbefinden und Leistung

Zur Glücksforschung tragen Volkswirte und Soziologen, Betriebswirte und Psychologen unterschiedliche Aspekte bei – und die Personalabteilungen profitieren von den Ergebnissen.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Nicht erst zum Jahreswechsel mit seinen Vorsätzen und guten Wünschen, sondern ganzjährig sind die Menschen „Auf der Suche nach dem Glück“, wie faz.net am 14.9. dieses Jahres in der Sparte „Beruf & Chance“ titelt. Die Stunden, in denen die meisten Menschen einen Großteil ihrer Zeit verbringen, geraten bei der Glückssuche zunehmend in den Fokus: die Arbeitswelt. Führungsstil, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung ergeben einen Dreiklang, der über das Seelenleben der Mitarbeiter mitbestimmt. In faz.net stellt MIT-Professor Otto Scharmer, Mitbegründer des Global Wellbeing and Gross National Happiness Lab, zur Analyse die Kernfrage: „Welchen Ratschlag soll Ihr zukünftiges Ich Ihrem heutigen Ich geben?“

Die Glückssuche in Unternehmen und Organisationen ist nicht altruistisch oder gar esoterisch motiviert. Vielmehr geht es um Erfolg und Gewinn. Deshalb hören Manager zu, wenn Wissenschaftler ihre Studienergebnisse rund um Arbeits- und Lebenszufriedenheit, Wohlbefinden oder eben Glück präsentieren. Der Fachkräftemangel, die viel beschworene Generation Y mit ihren Wünschen an Berufs- und Privatleben, die Verlängerung des Berufslebens sind gute Gründe, neue Pfade zu gehen. Die Wirtschaftswoche schreibt in ihrer Rubrik „Beruf und Erfolg“: „Wer seinen Job mag, hält länger durch“ oder auch „Natürlich muss der Job Spaß machen“. Das sind Töne, die dem Kennzahlenwahn in der Personalpolitik ausgesprochen weiche Faktoren entgegensetzen – allerdings welche, deren Basis harte Fakten sind.

Verlust an Lebenszufriedenheit

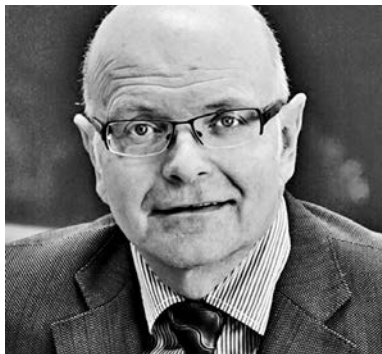
So hat Wolfgang Maennig, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Hamburg, die Ökonomie fest im Blick, wenn er Glück untersucht, wobei der Wirtschaftswissenschaftler lieber von Lebenszufriedenheit spricht. „Manche wundern sich, dass Volkswirte sich mit Lebenszufriedenheit beschäftigen“, sagt der Forscher. „Sie denken, das sei Sache der Psychologen. Dabei haben die Volkswirte von Anfang an untersucht, wie die Wohlfahrt einer Nation oder der Nutzen der Haushalte maximiert werden kann. Nutzen, Wohlfahrt, Lebenszufriedenheit sind Begriffe, die sehr dicht beieinander liegen.“ Maennig und sein Team nutzen als Datenbasis das sozioökonomische Panel.

Bisher fanden sie zum Beispiel eine unbeachtete Asymmetrie bei der Arbeitslosigkeit. Menschen, die arbeitslos werden, erleiden einen erheblichen Verlust an Lebenszufriedenheit. Wenn sie dann wieder einen Job finden, steigt die Lebenszufriedenheit, aber nicht mehr auf das frühere Niveau. Menschen, die schon einmal arbeitslos waren, sind im neuen Job nicht so glücklich wie Menschen, denen die Erfahrung von Arbeitslosigkeit bisher erspart blieb.

Was aber genau Glück für das Engagement am Arbeitsplatz bedeutet, hat der Volkswirt nicht eruiert. Maennig nimmt sich stattdessen jetzt ein anderes emotionsgeladenes Thema unserer Gesellschaft vor, die sich über Arbeit definiert: die Sonntagsneurose. In der mittleren Bildungsschicht trifft sie Männer, mit höheren Bildungsabschlüssen sind auch Frauen mit von der Partie, und zwar samstags und sonntags. Und er hat einen weiteren Rhythmus in der Lebenszufriedenheit gefunden: Zum Ende des Monats trübt sich die Stimmung bei Männern mit geringer Bildung ein. Was möglicherweise eher in mangelnder Liquidität gründet und nicht an einer gefühlten schlechten Stimmung liegt.

Verdrängung von Kreativität

Mathias Binswanger, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten und Privatdozent an der Uni St. Gallen, macht den Schritt in die betriebliche Praxis. Für ihn gilt unbestritten, was ein unbekannter Aphoristiker in die Welt setzte: Geld allein macht nicht glücklich! Der Ökonom fragt, was das für Betriebe bedeutet, was für Führungskräfte, die an einer längerfristigen Arbeitszufriedenheit interessiert sind, weil Zufriedenheit, Motivation und Leistung in einem Dreiecksverhältnis stehen. „Systeme, die auf dem Prinzip von Zuckerbrot und Peitsche aufbauen, verdrängen die Freude an der Arbeit und damit auch die Kreativität“, sagt Binswanger. Das Locken mit Boni hält er für kontraproduktiv. Mit Bonussystemen würden alle Mitarbeiter unter den Generalverdacht der Leistungsverweigerung gestellt. Und das in Zeiten, in denen zumindest in der Personaltheorie der Ruf nach sich selbst steuernden Teams und starker Eigenverantwortung auf allen Unternehmensebenen lauter wird.



© STEFFEN GIERSCH, DRESDEN



V. l. n. r.: Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel (Technische Hochschule Nürnberg), PD Dr. Mathias Binswanger (Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten), Prof. Dr. Wolfgang Maennig (Universität Hamburg)

Zwar hat der US-amerikanische Managementforscher Timothy Judge von der University of Notre Dame mit einer Metaanalyse 2001 die positive Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung als eher schwach bis mittel gekennzeichnet. Und der verstorbene Tübinger Wirtschaftspsychologe Michael Ricketta hat den Effekt von Arbeitszufriedenheit auf die spätere Arbeitsleistung in einer Wirksamkeitsstudie 2008 für überschätzt erklärt. Dennoch ist Volkswirt Binswanger überzeugt, dass Unzufriedenheit massive Folgen für die Produktivität hat. Er setzt bei dem Sinn der Arbeit an. Mitarbeiter, die sich nicht wertgeschätzt fühlen, orientieren sich mit ihrem Engagement anderswo, verwirklichen sich in der Freizeit, bauen ihr Selbstwertgefühl außerhalb des Betriebs auf, obwohl sie viel Zeit am Arbeitsplatz verbringen. Arbeitnehmer stellen sich die Frage: Wozu arbeiten wir? Diese Frage wirft für Unternehmen ein Dilemma auf. Denn das Spannungsfeld der privaten Haushalte, deren Basis ein Einkommen aus abhängiger Beschäftigung ist, liegt zwischen wirtschaftlicher Nutzenmaximierung und persönlichem Wohlbefinden. „Wenn das Einkommen zum alleinigen Ziel wird, wie es heute vielfach der Fall ist“, so Professor Binswanger, „fehlt oft die Freude an der Arbeit – und das macht unzufrieden.“

Achillesferse Führung

Dem würde auch Karlheinz Ruckriegel zustimmen. Der Professor für Volkswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm gehört zu den ersten Wirtschaftswissenschaftlern, die sich in Deutschland mit Glücksforschung beschäftigt haben – und oft mit einem nicht immer freundlichen Lächeln bedacht wurden.

Jetzt, wo es sich herumspricht, dass Wohlbefinden im Arbeitsleben künftig eine erhebliche Rolle spielen wird, kommen seine Ideen zum Zuge: Work-Life-Balance, Burn-Out, Arbeitskräfteknappheit haben für Firmen heute schon kon-

krete Auswirkungen. „Der Arbeitsmarkt hilft uns, anders auf Beschäftigte einzugehen“, sagt Ruckriegel und räumt ein: „Natürlich können Sie einen Mitarbeiter nicht glücklich machen, wenn dieser nicht glücklich sein will.“ Aber unterhalb dieser Schwelle gebe es viel zu tun.

In Unternehmen sei Führung die Achillesferse, meint Professor Ruckriegel und kann zum Beleg Studien aufzählen vom OECD Better Life Index bis zur jährlichen Gallup-Befragung über die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. „Da geht uns viel Humankapital verloren“, betont der Forscher. Führung werde technokratisch gesehen, sie sei nicht auf den Menschen ausgerichtet. „Wir haben da eine Glücksbaustelle, aber keinen Bauplan“, so Volkswirt Ruckriegel. Das Potenzial derer zu heben, die nicht gerne arbeiten, würde die Produktivität erhöhen und Gewinn bringen.

Hart geht der Glücksforscher mit den Vorgesetzten ins Gericht: „50 Prozent der Führungskräfte passen nicht in ihren Job, zu dem es gehört, sich um Menschen zu kümmern.“ Die Hinwendung zu den Beschäftigten wird umso wichtiger, je länger Menschen arbeiten. „Gesundes Führen mit den Erkenntnissen der Glücksforschung“ – so der Titel des aktuellen Werks von Karlheinz Ruckriegel – zeigt Unternehmen und Führungskräften, wo sie ansetzen können, damit „der Mensch in die Ökonomie zurückkehrt“.

Für den Volkswirt Ruckriegel ist Wohlbefinden ein interdisziplinäres Thema: Die Win-Win-Situation für Unternehmen interessiert Betriebswirte wie Psychologen, die Auswirkungen auf die Wirtschaftspolitik beschäftigt Soziologen wie Volkswirte, die Frage nach der Gesundheit der Mitarbeiter stellt sich Medizinern wie Organisationspsychologen. Personalmanager, die Mitarbeiter rekrutieren und binden sollen mit einer Firmenkultur, die die Arbeitgeberattraktivität steigert, brauchen Studienergebnisse mit Realitätsbezug. Sicher ist also: Das Forschungsthema hat Zukunft.

Wie Anreize wirken

Professor Guido Friebel von der Goethe-Universität sieht in Anreizsystemen einen guten Weg zur Leistungssteigerung – wenn sie richtig gesetzt werden.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Borussia Dortmund war im Herbst 2014 das Paradebeispiel für die Grenze von Anreizsystemen. Die Fußballer waren mit den doppelten Gewinnzielen Champions League und Bundesliga überfordert. Was für Fußballer gilt, gilt auch für Firmen. Im Callcenter eines Transportunternehmens sank die Leistung der Mitarbeiter mit der dritten Aufgabe. Expresslieferungen, Beschwerden, Boni für Kunden – immer mussten die Callcenter-Agenten neue Masken am PC aufrufen. „Es ist keine gute Idee, Leute durch zu starke Anreize oder Herausforderungen zu überfordern“, sagt Guido Friebel. „Dann überwiegen die Kostensteigerungen den Wert zusätzlicher Leistung.“ Der Personalprofessor an der Goethe-Universität Frankfurt erforscht Ressourcenbeschränkungen und die Wirkung von Anreizen.

Aktuell untersucht er, ob und wie man einzelne Mitarbeiter und Teams durch Boni steuern kann. Die Daten erhebt der Forscher in Unternehmen in randomisierten Feldexperimenten. „Ein Vertrauensverhältnis zwischen Wissenschaft und Management ist Voraussetzung für diesen Link von der Theorie in die Realität“, betont Friebel. In einer Bäckereikette mit 200 Backshops erhielten die Mitarbeiter der Hälfte der Shops bei sieben Prozent mehr Umsatz vier Prozent mehr Gehalt. Die Ergebnisse: In Städten funktioniert die Kopplung besser als auf dem Land. Bei jungen Beschäftigten wirkt der Anreiz stärker und wo mehr Mitarbeiter im Normalarbeitsverhältnis beschäftigt sind, steigt die Leistung pro Kopf stärker als dort, wo mehr geringfügig Beschäftigte arbeiten.

Von seinen Untersuchungen profitieren auch die Studierenden. Sie können praxisnah Aspekte in Bachelor- und Masterarbeiten bearbeiten, auch für Promotionen eignen sich die empirischen Fragestellungen. Gerade sucht Professor Friebel ein Unternehmen, in dem er die Effekte von Trainingsmaßnahmen untersuchen kann.

Guido Friebel startete seine Karriere als Volkswirt an der Uni Bielefeld – mit einer Diplomarbeit über die Privatisierung und ihre Grenzen. 1992 ging er als Praktikant und Berater für ein Jahr zur Treuhandanstalt. Er begleitete in der Region Moskau Firmenverkäufe, also Privatisierung ganz praktisch, bevor er an der Brüsseler Université Libre in Ökonomie über die Anreize zur Privatisierung promovierte. Die folgenden Sta-



PROF. GUIDO FRIEBEL PH.D

Personalwirtschaft im Wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich, Goethe Universität Frankfurt

E-Mail: gfriebel@wiwi.uni-frankfurt.de

www.wiwi.uni-frankfurt.de

tionen in Forschung und Lehre brachten ihn nach Toulouse und Stockholm – als Post-Doc-Fellow, als Assistenzprofessor und als Direktor des Stockholm Institute of Transition Economics. Wieder in Toulouse widmete er sich weiter dem Thema Anreize und hinterfragte die Organisationsstrukturen, in denen Status, Boni und Geld wirksam werden. Seine internationalen Kontakte nutzt der Forscher heute, wenn er sich Themen wie Migration und Familie, Teamanreize und Humankapital vornimmt.

Daneben beschäftigt ihn als Studiendekan die Frage, was ein gutes Studium eigentlich umfassen muss? Standardisierte Veranstaltungen, Seminare mit Kleingruppen, Betreuungsrelation – da stößt das Ideal an Geldgrenzen und zwingt die Hochschullehrer zu Kompromissen, etwa Vorlesungen gekoppelt an Tutorien mit wenigen Teilnehmern. Seit 2007 nun lehrt Friebel Personalwirtschaft an der Goethe-Universität. Seinen Umstieg von Toulouse nach Frankfurt meisterten er und seine Familie auch auf dem Rad: Der Uferpfad des hessischen Flüsschens Nidda am neuen Wohnort Bad Vilbel ersetzt die Tour entlang des südfranzösischen Canal du Midi.

personal
magazin

Jetzt auch als App!



Digitales Lesevergnügen auf Ihrem Tablet.

Mit der »personal**magazin**« App lesen Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen ab sofort auf Ihrem Tablet. Erleben Sie das »personal**magazin**« auf eine ganz neue Art mit animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt die Ausgaben 10/2014 - 03/2015 kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

HAUFE.

Luther.



Entscheiden Sie sich!

Es muss nicht immer 08/15-Beratung sein. Wir bieten Ihnen die beste Lösung für Ihre arbeitsrechtlichen Herausforderungen. Nicht zu viel und nicht zu wenig - immer auf den Punkt. Sprechen Sie uns an!

Ihr Ansprechpartner: Dietmar Heise, Telefon +49 711 9338 25719, dietmar.heise@luther-lawfirm.com

Berlin, Brüssel, Dresden, Düsseldorf, Essen, Frankfurt a. M., Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig,
London, Luxemburg, München, Shanghai, Singapur, Stuttgart
Luther Corporate Services: Delhi-Gurgaon, Kuala Lumpur, Shanghai, Singapur, Yangon

