

01 2016 | 68. Jahrgang | www.personalquarterly.de

# PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



## Innovation in Personalmanagement und Führungspraxis

HR-Transformation als neues zukunftsweisendes Reformkonzept s. 10

ACKERMANN

Virtuelles Führen als kritischer Erfolgsfaktor in der neuen Arbeitswelt s.17

ALBRECHT

State of the Art: New Work – Sinnstiftung durch Arbeit s. 46

WECKMÜLLER

Führung: Ändert sich das Managerstereotyp in der Generation Y? s. 34

ARENBERG/KRÜGER-BAUMGÄRTNER

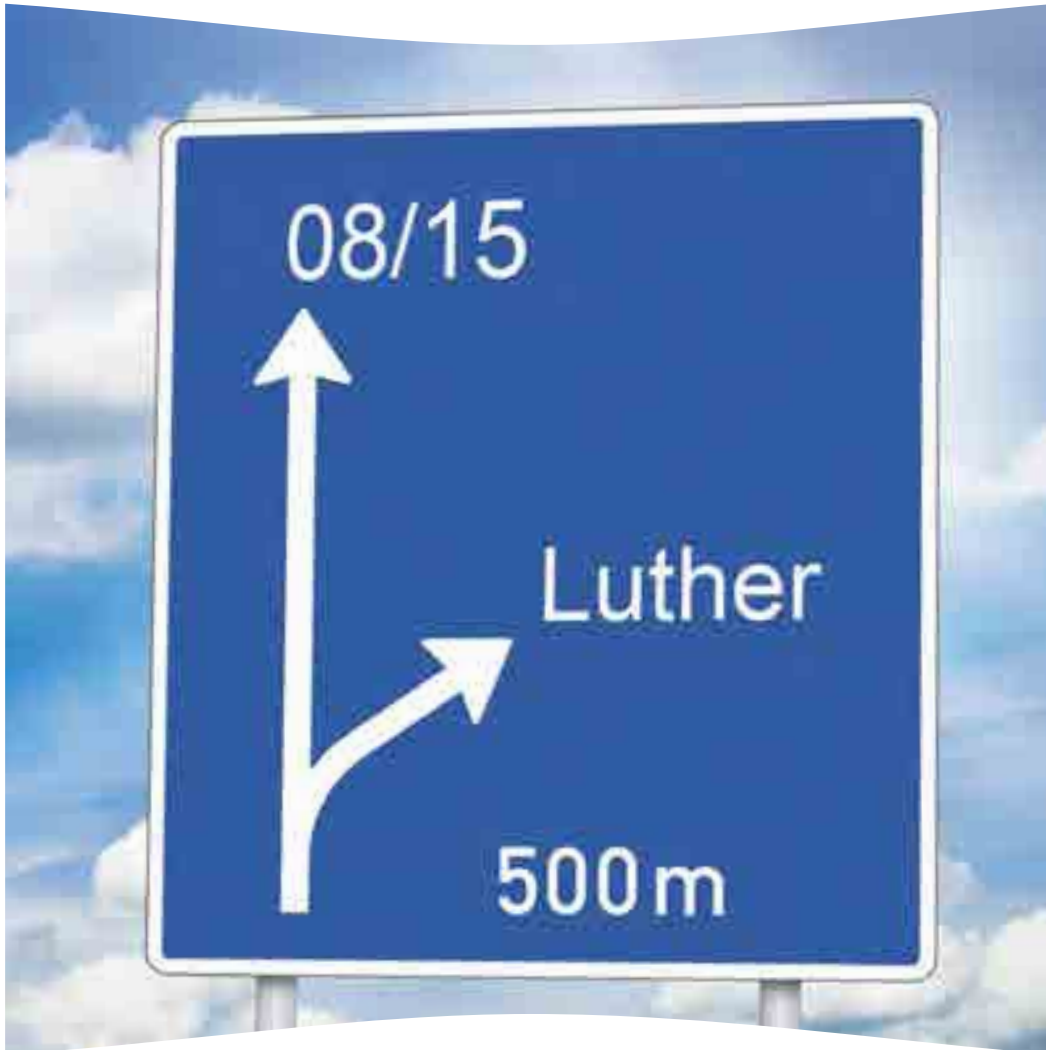
Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen s. 40

GÖDDERTZ/ISIDOR/WEHNER

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 50

KREBS/LASKE/LEHMANN-WILLENBROCK/VOGELSSANG

# 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](mailto:dietmar.heise@luther-lawfirm.com)

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

## Liebe Leserinnen und Leser,



*Dieter Wagner*  
*Universität Potsdam*

zweifelloos stellt sich immer wieder die Frage, inwieweit das Personalmanagement auf die Notwendigkeit zu Veränderungen reagiert oder sogar proaktiv derartigen Wandel initiiert. Die vorliegende Auswertung empirischer Forschungsergebnisse lässt hier Zweifel aufkommen. Von entscheidender Bedeutung ist wohl ein verbesserter Informationsstand über das HRM-Transformationskonzept und eine entsprechende Entscheidungsunterstützung.

Eng damit verbunden ist die Frage, wie das HRM eine Innovationscommunity so gestalten kann, dass unterschiedliche Mitarbeitergruppen möglichst effizient angesprochen werden. Derartig maßgeschneiderte Gruppen können also einen ökonomisch tragfähigen Pfad bilden, um ungenutztes Innovationspotenzial zu erschließen und die HRM-Transformation damit wirkungsvoll zu begleiten.

Allerdings haben die Unternehmen mit mehreren Herausforderungen zu kämpfen, etwa mit der Virtualität des Führungsgeschehens. Neuartige Kommunikationsfähigkeiten und Führungskompetenzen sind erforderlich, um den Erfolg virtueller und diverser Teams abzusichern. Dies hat Konsequenzen für die Personalauswahl und -entwicklung.

Nicht zuletzt kann die „organisationale Resilienz“ innovative Impulse liefern. Multiple Organisationszugehörigkeiten können zur intra- und interorganisationalen Vernetzung, zur Nutzung kreativer Ressourcen sowie zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation in einer dynamischen und komplexen Umwelt eingesetzt werden.

Es gibt also noch vieles zu tun, um den Wandel zu gestalten!



## PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

## MANAGING EDITORS

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

## EDITORIAL BOARD

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

## FÖRDERKREIS

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



Luther.



## IMPRESSUM

**Redaktion/Schriftleitung:** Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, Fax: 0761 89899-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com **Redaktionsassistent:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, Fax: 0761 89899-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt:** Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de; zum Download unter [www.haufe.de/pq](http://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, Randolf 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](mailto: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](mailto:Bernd.Junker@haufe-lexware.com) **Key Account Manager:** Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: [Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com](mailto:Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com) **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, [Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com](mailto:Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com) **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** [www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de) **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 98 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** Thanh-Khoa Tran/Thanh-Khoa Tran/Corbis **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

## SCHWERPUNKT

- 6 Persönlichen Gestaltungsspielraum ausbauen  
Interview mit Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl
- 10 HR-Transformation als neues zukunftsweisendes Reformkonzept  
Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann
- 17 Virtuelles Führen als kritischer Erfolgsfaktor in der neuen Arbeitswelt  
Prof. Dr. Arnd Albrecht
- 23 Organisationale Resilienz durch multiple Rollen – Ein Arbeitsansatz für die Zukunft  
Dr. Timo Braun, Dr. Anja Danner-Schröder und Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz
- 28 Maßgeschneiderte organisationale Communities: Herausforderungen für HRM  
Dr. Anke Wendelken, Dr. Sabine Brunner und Prof. Dr. Kathrin M. Möslein

## NEUE FORSCHUNG

- 34 Führung und Männlichkeit: Ändert sich das Managerstereotyp in der Generation Y?  
Prof. Dr. Petra Arenberg, Kerstin Krüger-Baumgärtner
- 40 Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen  
Dr. Silke Göddertz, Dr. Rodrigo Isidor und Dr. Marius Wehner

## STATE OF THE ART

- 46 New Work: Sinnstiftung durch Arbeit  
Prof. Dr. Heiko Weckmüller

## ESSENTIALS

- 50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals  
Benjamin P. Krebs, Katharina Laske, Dr. Nale Lehmann-Willenbrock, Timo Vogelsang

## SERVICE

- 54 News aus der Hochschulwelt
- 56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile: Fröhlich altern
- 58 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Jörg Felfe

# Persönlichen Gestaltungsspielraum ausbauen

Das Interview mit Fraunhofer ISI-Chefin **Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl** führte **Ruth Lemmer**

**PERSONALquarterly:** *Wie definieren Sie Innovationskultur in Wirtschaft und Gesellschaft?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Nun, es gibt viele Facetten von Innovationskultur. Dazu gehört neben Kreativitäts- und Lernkultur etwa eine konstruktive Fehlerkultur, welche erkannte Schwächen und Mankos nicht ignoriert oder sogar vertuscht, sondern vielmehr zur Weiterentwicklung und Optimierung nutzt. Ein solches Lernen basiert auf dem offenen Umgang mit Fehlern, deren Analyse und dem strukturierten Ableiten von Verbesserungspotenzialen. Für mich persönlich ist eine Kultur der Neugier besonders wichtig. Denn nur das Interesse an unserer Umwelt und stetiges (Hinter-)Fragen können Innovationen hervorbringen. Dabei sind die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Bedeutung, wie etwa die Bereitschaft der Bürger, neue Technologien aufzunehmen – was ein gewisses Maß an Offenheit erfordert. Ein inspirierendes und offenes Umfeld fördert also das Hervorbringen von Innovationen. Auf diese Weise entstehen aus der erfolgreichen Umsetzung von Ideen und neuen technischen Lösungen neue Prozesse, neue Dienstleistungen oder neue Organisationsformen. Umgekehrt tragen Innovationen erheblich zu wirtschaftlichem Wachstum und gesellschaftlichem Wohlstand bei.

**PERSONALquarterly:** *Was gehört unabdingbar zur Innovationskultur in Unternehmen? Welche Verantwortung und Aufgaben übernehmen Personalmanager?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Aus meiner Sicht haben Personalmanager eine wesentliche Rolle im Unternehmen. Sie unterstützen die Führungskräfte hinsichtlich der Entwicklung und Umsetzung neuer Personal- und Organisationskonzepte sowie bei der Auswahl der hierfür geeigneten Mitarbeiter. Im Zentrum stehen die Ausschöpfung der Kreativität und der Innovationskraft aller Beschäftigten. Spitzenleistung wird insbesondere dann erreicht, wenn das Unternehmen für möglichst heterogene Teams sorgt. Inzwischen wissen wir, dass diese sich durch einen größeren Ideenreichtum und mehr Kreativität in Forschung und Entwicklung auszeichnen, was eine verbesserte Innovationsfähigkeit und Qualität der Forschung bewirkt. Heterogenität meint hier sowohl die (wissenschaftliche) Ausbildung wie auch Persönlichkeit oder Geschlechts- und Alters-

struktur. Auch soziale Diversität wird zunehmend als positiver Faktor in der Arbeitswelt erkannt. Neben der Vielfalt der Geschlechter werden darunter auch die Vielfalt der Kulturen und Lebensstile sowie die der Lebensalter verstanden. Studien des Fraunhofer ISI haben gezeigt, dass gerade gemischte Teams besonders erfolgreich zusammenarbeiten. Nicht zuletzt kann Vielfalt auch dazu beitragen, Team- und Führungskulturen zu verändern und einen sozialeren Umgang miteinander zu fördern. Angesichts des demografischen Wandels und neuer Herausforderungen im Zuge globalisierter Innovationsprozesse ist eine stärkere Beteiligung von älteren Beschäftigten, Migranten und Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft geboten.

**PERSONALquarterly:** *Und welche Rolle spielen Führungskräfte?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Führungskräfte sollten die Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens optimal fördern. Dabei sind verschiedene Entwicklungen zu beobachten und Werkzeuge an die Hand zu geben. Schon heute ist es so, dass Führungskräfte immer weniger Befehlsgeber sind. Die Umstände der heutigen Arbeitswelt erfordern vielmehr eine Art Coach, der für seine Mitarbeiter die Rahmenbedingungen schafft, in denen diese optimal arbeiten können. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Da Mitarbeiter besonders dann sehr gute Leistungen erzielen, wenn Handlungs- und Gestaltungsspielräume groß sind, sollten Führungskräfte sich genau dies zunutze machen. Der Grad der Selbstbestimmung spielt hier eine bedeutende Rolle: Je weiter der persönliche Gestaltungsraum ist, desto größer ist auch die Motivation, was wiederum zu einem besseren Arbeitsergebnis führt. Um eine erfolgreiche Unternehmenskultur zu schaffen, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter ihren Anteil zu einer Vertrauenskultur beitragen. Diese schafft die Grundlage, Neues auszuprobieren und sich stetig zu verbessern. Auf der Ebene der Teamprozesse und Organisationsentwicklung lassen sich weitere Beispiele identifizieren. In erster Linie zählen dazu Initiativen, die ein offenes und unterstützendes Arbeitsumfeld ermöglichen. Auch die Anwendung von Meilensteinen und Zielvereinbarungen sowie explizite Freiräume für Beschäftigte sollten Führungskräfte standardmäßig nutzen, um eine höhere Motivation zu erzielen. Natürlich stellen die veränderten

Anforderungen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Aber ich bin ganz optimistisch, denn gerade die nachrückende Generation geht zum Teil bereits selbstverständlich mit ihrer neuen Rolle um.

**PERSONALquarterly:** *Was können und müssen Mitarbeiter als Einzelne beitragen? Und wie wird die Mitwirkung durch Arbeitnehmer bei den fließenden Strukturen in der Arbeitswelt der Zukunft aussehen?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Es ist immer eine zweiseitige Angelegenheit. Gewähren auf der einen Seite die Führungskräfte mehr Freiheit, erhalten die Beschäftigten auf der anderen Seite mehr Verantwortung. Ich denke, die Arbeitswelt der Zukunft fordert vor allem motivierte Mitarbeitende, die ebenso wie ihre Führungskraft an einem erfolgreichen Resultat interessiert sind. Gerade das Modell der Zielvereinbarungen, welches ein hohes Maß an Umsetzungsspielraum bietet, jedoch nicht jeden Schritt durch den Vorgesetzten vorgibt, fordert ein erhebliches Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung des Mitarbeitenden ein. Bildung und Erfahrung sind hierbei wichtige Faktoren der individuellen Produktivität. Die Bereitschaft, sich weiterzubilden, wird fundamental wichtig sein. Während vom Unternehmen die Investition in Forschung oder neue Technologien gefordert werden kann, wäre das Pendant aufseiten des einzelnen Mitarbeiters die Bereitschaft zur Weiterbildung, quasi zur Investition ins eigene Wissen. Die Neugier, die mir persönlich sehr wichtig ist, erwarte ich auch bei Mitarbeitern: Auch wenn es anstrengend ist, so müssen wir doch das Engagement und den Willen aufbringen, uns stetig weiterzuentwickeln, Leistung zu erbringen, und dabei immer wieder ein Stück über uns hinauswachsen. Nur auf diese Weise können wir schlummernde Potenziale wecken.

**PERSONALquarterly:** *Laufen universitäre Forschung und Unternehmenspraxis parallel oder aufeinander zu? Wie gelangen Forschungsergebnisse in die Unternehmenspraxis?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Aus unserer Untersuchung „Innovationsindikator“ zur Innovationsfähigkeit Deutschlands im internationalen Vergleich wissen wir, dass sich erfolgreiche Länder mitunter dadurch auszeichnen, dass Forschungsein-



**PROF. DR. MARION A. WEISSENBERGER-EIBL**

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe

**E-Mail:** [marion.weissenberger-eibl@isi.fraunhofer.de](mailto:marion.weissenberger-eibl@isi.fraunhofer.de)

Die Ingenieurin (FH) und Diplomkauffrau (Univ.) Marion A. Weissenberger-Eibl studierte Bekleidungstechnik sowie Betriebswirtschaftslehre, nachdem sie ihr Abitur und eine Lehre als Bekleidungsschneiderin absolviert hatte. Managementenerfahrung holte sich die Akademikerin als Produktionschefin in der Bekleidungsindustrie und als Senior Consultant in Unternehmensführung, Produktion und Logistik – letzteres parallel zu ihrer wissenschaftlichen Arbeit. Sie promovierte und habilitierte an der Technischen Universität München. „Wissensmanagement als Instrument der strategischen Unternehmensführung in Unternehmensnetzwerken“ lautete 2000 der Titel ihrer Dissertation, für das Thema „Unternehmensentwicklung und Markt-Struktur-Innovation – Perspektiven eines nachhaltigen Managementmodells“ erhielt Weissenberger-Eibl 2003 die Lehrbefähigung für Betriebswirtschaft. Nach der Lehrstuhlvertretung an der Universität Kassel übernahm die Universitätsprofessorin dort für sieben Jahre den Lehrstuhl Innovations- und Technologie-Management. Marion A. Weissenberger-Eibl leitet seit 2007 das Fraunhofer ISI in Karlsruhe. Seit 2013 hat sie den Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement am Institut für Entrepreneurship, Technologiemanagement und Innovation des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) inne. Die Wissenschaftlerin wurde mit der Berufung in die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften gewürdigt. Die Praktikerin Weissenberger-Eibl ist als Aufsichtsratsmitglied bei Heidelberg Cement und MTU Aero Engines aktiv.

richtungen gut mit Unternehmen und anderen Forschungseinrichtungen im In- und Ausland vernetzt sind. Länder wie Japan, deren Innovationsfähigkeit seit Jahren stagniert, weisen hier erhebliche Defizite auf. Deutschland ist recht gut aufgestellt und weist einen hohen Anteil unternehmensfinanzierter Forschung und Entwicklung an Hochschulen auf. Die Innovationspolitik der letzten Jahre hatte unter anderem genau an dieser Stelle angesetzt und die Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft unterstützt.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass der Wissenstransfer zwischen Forschung und Industrie in Deutschland sehr gut funktioniert. Vor allem in den deutschen Kernbranchen wie Automobilindustrie und Maschinenbau bestehen viele gewachsene Netzwerke und enge Kooperationen zwischen Wissenschaft und Forschung. Allerdings bleibt abzuwarten, ob und wie sich diese im Rahmen von Industrie 4.0 bewähren. Wichtig wird vor allem sein, inwiefern sich diese Plattformen gegenüber neuen Akteuren aus fremden Branchen wie zum Beispiel dem IT-Sektor und auch gegenüber Internetkonzernen öffnen und neue Strukturen und Prozesse etablieren können. Aktuell ist der Wissenstransfer bei Industrie 4.0 noch stark technologiegetrieben. Im Fokus steht die technische Machbarkeit. Für eine Diffusion von Industrie 4.0 in der Breite der deutschen Industrie, vor allem in KMU und im Mittelstand, wird es jedoch wichtig sein, die Wissenstransferangebote stärker auf mögliche Anwendungspotenziale auszurichten.

**PERSONALquarterly:** Welche Rolle spielen Hochschul- und betriebliche Ausbildung sowie Weiterbildung für Innovationen bei Industrie und Dienstleistung 4.0?

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Digitalisierung der Gesellschaft im Allgemeinen sowie Industrie 4.0 im Speziellen haben das Potenzial, die Art und Weise, wie wir in Deutschland konsumieren und produzieren, grundlegend zu verändern. Und damit meine ich Veränderungen, welche alle Gesellschaftsbereiche betreffen. Aufgrund dieser Reichweite ist davon auszugehen, dass bestimmte bestehende Fertigkeiten und Kompetenzen in Industrie und Dienstleistungen zukünftig noch wichtiger werden. Gleichzeitig werden aber auch völlig neue Tätigkeits- und Kompetenzprofile entstehen. Hierzu werden aktuell eine Reihe wissenschaftlicher Untersuchungen angestellt. Die veränderte Bedarfssituation muss durch die Hochschul- und betriebliche Ausbildung adressiert werden. Die Ausbildung an der Hochschule steht vor der Herausforderung, Personal für Entwicklung, Management und Überwachung von Industrie 4.0-Systemen auszubilden und die betriebliche Ausbildung vor allem auf die Schaffung weitergehender IT-Kompetenzen auf Facharbeiterebene hin auszurichten.

**PERSONALquarterly:** Sollte die Politik die rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt begleiten, die nach einem Technologieschub

*nun einen Digitalisierungs- und Vernetzungsschub erlebt? Und wenn ja, welche Unterstützung ist denkbar?*

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Meines Erachtens machen Digitalisierung und Industrie 4.0 als gesellschaftliche Herausforderung das Handeln der Politik geradezu unabdingbar. Hierbei gilt es, frühzeitig die damit verbundenen Chancen und Potenziale, aber auch mögliche Risiken und Fehlentwicklungen zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Nur so können die erwarteten positiven Effekte auch eintreten. Wenn Deutschland im internationalen Wettbewerb eine Vorreiterrolle in der Industrie 4.0 einnehmen und sich als Leitmarkt etablieren will, dann wird es zudem wichtig sein, eine rasche Diffusion von Industrie 4.0-Technologien in der Breite der Industrie, das heißt bei Herstellern und bei Anwendern, zu erreichen. Vor allem wird es wichtig sein, nicht nur bestehende Produktionsverfahren durch Industrie 4.0 zu optimieren (mitunter zu ersetzen), sondern auch neue Märkte, Geschäftsmodelle, Produktionsverfahren und Wertschöpfungsprozesse sowie völlig neuartige Produkte zu entwickeln, die bislang (noch) nicht möglich waren. Nur dadurch kann aus Industrie 4.0 wirklich neues und nachhaltiges Wachstum in der Zukunft entstehen.

Doch Innovationen dieser Reichweite sind immer mit bestimmten Markthemmnissen beziehungsweise -barrieren verbunden, etwa hohe Investitionskosten, fehlende Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt, hohe Unsicherheit bei Technologieentwicklung und der Entwicklung neuer Verfahren und Produkte. Diese machen es vor allem kleinen und mittelständischen Betrieben (KMU) schwer, die damit verbundenen Risiken und Kosten zu schultern. Im Sinne der nachfrageorientierten Innovationspolitik, wie sie das Bundesministerium für Bildung und Forschung in seiner Hightech-Strategie definiert hat, können verschiedene Punkte wichtig sein: Um technische Machbarkeiten nachzuweisen und neue Anwendungspotenziale zu erschließen, wäre ein diskriminierungsfreier Zugang zu Pilotanlagen und Demonstratoren von Industrie 4.0 vor allem für KMU wichtig. Empfehlenswert sind auch die Stärkung eines branchen- und technologieübergreifenden Austausches sowie das gegenseitige Lernen von Unternehmen, quasi außerhalb der Komfortzone. Zudem sollten Verwertungspotenziale hinsichtlich von Geschäftsmodellen und industriellen Services und bei der Industrie 4.0-Technologieentwicklung sowie den dafür notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen und Kompetenzen frühzeitig berücksichtigt werden. Es sollten Lösungen entwickelt werden, die dem unterschiedlichen Bedarf von KMU Rechnung tragen, das heißt robuste, skalier- und modularisierbare Lösungen, um die Einstiegsschwelle in Industrie 4.0 für KMU möglichst niedrig zu halten.

**PERSONALquarterly:** Im Internationalen Deutschlandforum machen Sie sich stark für ganzheitliche Lösungen weltweit



---

„Wir müssen unsere Arbeitsweise überdenken und disziplinübergreifend arbeiten, um das volle Potenzial von Innovationen freizusetzen.“ Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl

---

relevanter Zukunftsthemen. Welche Forschungsdisziplinen sind besonders gefordert zusammenzuarbeiten?

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Im Internationalen Deutschlandforum ging es vor allem um den konkreten Umgang mit künftigen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen und mögliche Gestaltungsoptionen. Das Forum bot eine Plattform, Fachwissen einzubringen, voneinander zu lernen und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Im Zentrum stand die Frage nach Innovationen für mehr Lebensqualität vor dem Hintergrund komplexer Herausforderungen und digitaler Möglichkeiten. Zusammen mit dem Präsidenten des finnischen Innovationsfonds Sitra, Mikko Kosonen, habe ich dort die Themengruppe zu ganzheitlichen Lösungen geleitet. Wir waren uns einig, dass wir die großen Aufgaben der Zukunft nur lösen können, wenn wir das volle Potenzial von Innovationen freisetzen. Dazu müssen wir unsere Arbeitsweise überdenken und völlig disziplinübergreifend arbeiten. Akteure unterschiedlicher Disziplinen, Sektoren, Institutionen und Ebenen müssen effektiver zusammenarbeiten, um komplementäre technologisch-ökonomische und soziale Lösungsansätze entwickeln zu können. Wir dürfen nicht mehr nur vertikal ausgerichtet arbeiten, wir müssen entlang horizontal strukturierter, Mehrwert erzeugender Plattformen denken und uns entsprechend organisieren. Dazu müssen wir uns öffnen und Netzwerke nutzen. Innovative Technologien wie auch begleitende organisatorische oder soziale Innovationen entstehen zunehmend in Netzwerken ganz unterschiedlicher Akteure. Daher ist es notwendig, die Akteure frühzeitig zu vernetzen. Lösungen finden wir nur dann, wenn wir ganzheitlich arbeiten, wenn wir die großen Herausforderungen und die hieraus resultierenden Aufgaben aus verschiedenen Blickwinkeln und unter Beteiligung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure betrachten. Systemisch zu arbeiten heißt, Herausforderungen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, um zur optimalen Lösung zu gelangen. Deshalb untersuchen wir auch am Fraunhofer ISI neue Technologien nicht nur hinsichtlich technischer Gesichtspunkte, sondern ebenso deren soziale, ökonomische und ökologische Komponenten.

**PERSONALquarterly:** Welche Rolle wird Fraunhofer ISI künftig einnehmen? Und in welchen Forschungsaufgaben wird sich diese Rolle niederschlagen?

**Marion A. Weissenberger-Eibl:** Nun, wie gerade beschrieben, fordern die großen Probleme der Zukunft ganzheitliche Lösungen. Und genau so arbeitet das Fraunhofer ISI: Wir leisten unseren Beitrag darin, die Grand Challenges durch die Entwicklung von Innovationen systemorientiert zu bewältigen. Systemorientiert, das heißt, dass wir die Problemstellungen in allen Facetten unterschiedlicher Fachdisziplinen untersuchen. So wäre es äußerst kurzsichtig, Innovationen nur hinsichtlich technischer Gesichtspunkte zu erforschen. Man kann nicht oft genug betonen, dass auch soziale, ökonomische und ökologische Komponenten eine wichtige Rolle spielen und von den Wissenschaftlern bedacht werden müssen. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Herausforderungen wie dem Klimawandel, knapper werdender Rohstoffe oder der Überalterung von Gesellschaften gewinnen gerade auch soziale Innovationen an Bedeutung. Seit seiner Gründung vor inzwischen über 40 Jahren ist das Fraunhofer ISI das Institut der Fraunhofer-Gesellschaft, welches eine besonders ausgeprägte Expertise für sozio-technische und sozio-ökonomische Problemlagen und Herausforderungen besitzt. Unsere angewandte Forschung zielt nach wie vor auf eine wirtschaftlich erfolgreiche, sozial gerechte und umweltverträgliche Entwicklung der Gesellschaft ab. Wir bieten politischen und wirtschaftlichen Akteuren strategische Beratung rund um das Thema Innovation und tragen durch die Entwicklung innovativer technischer und nicht-technischer Lösungen zur Bewältigung übergreifender Herausforderungen bei. Damit leisten wir unseren Beitrag zum Erhalt der Zukunfts- und Innovationsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland. Hier sehen wir unsere Rolle heute wie in Zukunft.

# HR-Transformation als neues zukunftsweisendes Reformkonzept

Von Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann (ISPA consult GmbH)

Das HR-Transformationskonzept ist eng verbunden mit dem Namen von Dave Ulrich und seinen beiden Standardwerken (vgl. Ulrich 1997, 2009). Nach einer längeren Zeit geringer Resonanz in der deutschsprachigen Wissenschaft und Praxis scheint ein regelrechter Ulrich-Boom ausgebrochen zu sein. Das Interesse konzentriert sich auf das Rollenkonzept für HR-Professionals und auf das „Drei-Säulen-Modell“ zur Reorganisation der Personalabteilung.

Dabei wird oftmals übersehen, dass es sich um ein umfassendes Reformkonzept handelt mit der expliziten Zielsetzung, Personalarbeit in eine wertorientierte bzw. wertschöpfende Tätigkeit umzuwandeln oder, falls es bereits Ansätze dazu gibt, dessen Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung (Value Added) zu erhöhen. Dabei sollen neben den Ansprüchen der internen Stakeholder (Führungskräfte, Mitarbeiter) auch die Ansprüche der externen Stakeholder (Kunden, Investoren etc.) angemessen berücksichtigt werden. Personalarbeit von außen nach innen zu gestalten, gilt als ein besonderes Markenzeichen der HR-Transformation.

Anders als von manchen Fehlinterpretationen suggeriert, ist HR-Transformation nicht ein fertiges, abschließend formuliertes Managementkonzept, sondern veränderbar und veränderungsbedürftig. Dave Ulrich und verschiedene Autoren haben das ursprüngliche Konzept modifiziert und weiterentwickelt. Nach einem Überblick über den aktuellen Stand werden die einzelnen Komponenten und ihre Verbreitung in der Unternehmenspraxis differenziert betrachtet.

## Stellschrauben der HR-Transformation

Wer Personalarbeit in Richtung auf mehr Wertorientierung bzw. Wertschöpfung transformieren will, kann sich aus der einschlägigen Fachliteratur einen Forderungskatalog zusammenstellen, der angibt, was in bestimmter Weise verändert werden sollte, um das angestrebte Ziel zu erreichen (vgl. Abb. 1). Die Transformation der HR-Rollen und der HR-Organisation, die bisher im Vordergrund der Diskussion stehen, sind dabei erkennbar nur zwei von mehreren Komponenten des weiterentwickelten HR-Transformationskonzepts.

In Abbildung 1 sind die wichtigsten Stellschrauben erfasst, mit denen nach jetzigem Stand der HR-Transformationsdis-

kussion der Beitrag der Personalarbeit zur betrieblichen Wertschöpfung substantiell erhöht werden kann; die Liste ist weder vollständig noch gegenüber neuen Entwicklungen abgeschlossen. Die zugrunde liegende Botschaft lässt sich wie folgt zusammenfassen: Je besser es gelingt, die Empfehlungen in praktisches Handeln umzusetzen, desto größer sollte der erzielte Zuwachs an Wertschöpfung sein. Dies ist die simple Logik des HR-Transformationskonzepts, das frühere Reformideen und -konzepte in sich vereint.

Die einzelnen Stellschrauben in Abbildung 1 werden im Folgenden näher betrachtet und anhand empirischer Forschungsergebnisse über Akzeptanz und Verbreitungsgrade in der Unternehmenspraxis beurteilt.

## Wertschöpfungsorientierte Rollen für HR-Professionals

Die Einführung einer ausgearbeiteten Rollentypologie für HR-Professionals gehört zu den bekanntesten Komponenten der HR-Transformation überhaupt (vgl. Abb. 2).

Wer die Rolle der HR-Professionals in der Anfangszeit der Personalarbeit grob vereinfachend auf die operative Personalverwaltung beschränkt sieht, dem müssen die neu ausgearbeiteten Rollentypen als grandiose Aufwertung erscheinen. Sie signalisieren betriebswirtschaftliche Wichtigkeit und Nähe zur Geschäftsführung, vor allem, wenn sie werbewirksam zu Teilrollen einer umfassenden „Business-Partner-Rolle“ erklärt werden.

Neben viel Zustimmung hat die Rollentypologie auch manche Kritik erfahren. Nicht selten werden dabei allerdings Interpretationshinweise von Dave Ulrich ignoriert; dazu gehört z.B. die Forderung, die Gleichwertigkeit und Gleichrangigkeit der vier Teilrollen bzgl. ihres Beitrags zur Wertschöpfung zu beachten, die vier Teilrollen arbeitsteilig durch Personalabteilung, Fachbereiche und andere personalrelevanten Organisationseinheiten zu erfüllen und schließlich die Empfehlung, dass HR-Professionals nicht unbedingt alle Teilrollen gleich gut beherrschen müssten, sondern sich ggfs. auf einzelne Rollen spezialisieren könnten (vgl. Ulrich 1997, S. 37 f).

Dagegen bleibt die Auswahl der Rollen umstritten: warum gerade diese und nicht auch andere wie z.B. die des Risikomanagers, Krisenmanagers, Kommunikators, Verhandlungsführers (mit der betrieblichen Arbeitnehmervertretung) u.a. Rollen

### ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welche Anforderungen stellt das HR-Transformationskonzept an das betriebliche Personalmanagement und wie verbreitet ist HR-Transformation in der Unternehmenspraxis?

**Methodik:** Literaturanalyse unter besonderer Berücksichtigung empirischer Forschungsergebnisse.

**Praktische Implikationen:** (1) Verbesserter Informationsstand über das HR-Transformationskonzept und Entscheidungsunterstützung für unternehmensspezifische Konzeptentwicklung. (2) Argumentationshilfen pro und contra HR-Transformation unter Hinweis auf Stärken und Schwächen sowie auf vorhandene Ausbaumöglichkeiten.

**Abb. 1: Die Stellschrauben der HR-Transformation**

HR-Transformationsobjekte (Stellschrauben)	HR-Transformations-Empfehlungen	Erläuterungen
(1) HR-Rollen	HR-Professionals zur Wahrnehmung wertschöpfender Rollen befähigen und motivieren	Ursprüngliches Rollenkonzept: „Administrative Expert“, „Employee Champion“, „Change Agent“, „Strategic Partner“ (zwischenzeitlich modifiziert)
(2) HR-Strategie	HR-Strategie planen und umsetzen, abgestimmt mit Unternehmensstrategie	Klassische Vorgehensweise: HR-Strategiedesign nach vorangehender SWOT-Analyse, Umsetzung mit Balanced Scorecard
(3) HR-Organisation	Personalabteilung gemäß Drei-Säulen-Modell reorganisieren	Zweigliedriges Center-Konzept (Shared Service Center, Center of Excellence) + Verbindungsposition zwischen HR und Business (Business Partner nach neuer Fassung)
(4) HR-Praxis	Angeborene Dienstleistungen der Personalarbeit an geänderten und sich ändernden Bedarf der Kunden anpassen	Neue Inhalte (z.B. Talent Management) und Prozessoptimierung
(5) HR-Technologie	e-HR fördern und ausbauen, um Kosten zu sparen und Qualität zu verbessern	Digitalisierung der Personalarbeit, wo möglich und sinnvoll weiter vorantreiben
(6) HR-Kultur	Normen und Werte der Personalarbeit auf Dienstleistungs- und Kundenorientierung ausrichten	Die Personalabteilung als Dienstleister für interne und ggf. für externe Kunden verstehen
(7) HR-Globalisierung	Für international operierende Unternehmen: Grenzüberschreitende Personalarbeit zum Regelfall machen	Strategiewahl zur Steuerung, Auslandsentsendungen, Reintegration etc.

Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 2: Mehrfach-Rollen-Modell für HR-Professionals**

Teilrollen HR-Professionals	Metapher	Kernaktivität	Erwartete Ergebnisse (Outcome)
(1) Management of Firm Infrastructure	„Administrative Expert“	Optimierung Personalprozesse und Restrukturierung (z.B. Shared Services)	Aufbau einer effizienten Infrastruktur im Personalbereich
(2) Management of Employee Contribution	„Employee Champion“	Unterstützung und Förderung Führungskräfte und Mitarbeiter	Erhöhte Verbundenheit (Commitment) und Befähigung (Capability) der Führungskräfte und Mitarbeiter
(3) Management of Transformation and Change	„Change Agent“	Management der Transformation und Veränderung, einschließlich Sicherstellung der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens	Schaffung einer erneuerten Organisation
(4) Management of Strategic Human Resources	„Strategic Partner“	Abstimmung der HR-Strategie mit der übergeordneten Unternehmensstrategie	Praktiziertes Strategisches Personalmanagement

Quelle: Ulrich 1997, S. 25

wertschöpfend sind bzw. sein sollen, gehört zu den offenen Fragen, die sich bei einer kritischen Betrachtung stellen.

Fehlinterpretationen und die Unschärfe der verwendeten Rollentypen haben Ulrich schließlich zu einer Neukonzeption veranlasst (vgl. Ulrich et al., 2009, S.103 ff): Die Rolle des „Change Agents“ und des „Strategic Partners“ sind nicht länger getrennt, sondern zu einer einzigen Rolle „Strategic Partner“ zusammengewachsen; der „Administrative Expert“ wurde zum „Functional Expert“ und der „Employee Champion“ wurde in zwei Teilrollen aufgespalten, nämlich in die des „Employee Advocate“ und in die des „Human Capital Developer“. Hinzugekommen ist der „HR-Leader“ als neue Rolle. Erstaunlich wenig hat die Fachwelt davon Kenntnis genommen. Sie hält in weiten Teilen immer noch an den ursprünglichen Ulrich-Rollen fest, auch an ihrem eigentlichen Flaggship, dem „HR-Business-Partner“, der in der neuen Fassung eine völlig andere Bedeutung erhalten hat.

Empirische Forschungsergebnisse geben Auskunft über die wahrgenommene Verteilung der HR-Rollen in der Unternehmenspraxis:

(1) Werden Führungskräfte und Mitarbeiter in den Fachbereichen nach dem wahrgenommenen Fremdbild des Personalbereichs befragt, dominiert mit Abstand die Rolle des „Administrative Expert“. In einer repräsentativen Stichprobenbefragung mit n=1034 Arbeitnehmern verschiedener Unternehmen nannten 61% der Befragten diese Rolle, gefolgt von den drei übrigen Rollen mit Antworthäufigkeiten zwischen 28% und 31% (vgl. Beck et al., 2009).

(2) Zu anderen Ergebnissen führen typischerweise Selbstbildbefragungen unter HR-Professionals. So vermeldet eine internationale Befragung von HR-Professionals aus n=500 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Betriebsgrößen in Europa, im Mittleren Osten und Afrika (EMEA) für das Jahr 2010: „More than 65% of respondents view their HR function as a strategic partner to the organisation.“ (Mercer, 2010, S.15). Eine genaue Analyse der Studie macht freilich deutlich, dass unter dem Begriff „Strategic Partner“ zwei unterschiedliche Bezugsgruppen zusammengefasst werden: diejenigen, die voll an strategischen Entscheidungen (38%) beteiligt sind, und andere, die lediglich an den strategischen Diskussionen Anteil haben (28%).

Insgesamt zeigt sich, dass die von Dave Ulrich angestoßene und von vielen anderen Autoren aufgegriffene Rollentransformation der HR-Professionals noch lange nicht abgeschlossen ist, sondern weiterer Förderung und Unterstützung bedarf. An anderer Stelle wird auf die Widerstände einzugehen sein, die der angestrebten Aufwertung der HR-Rollen entgegengerichtet sind.

### Stellenwert des HR-Strategiedesigns und der Strategiem Umsetzung im HR-Transformationskonzept

HR-Strategiedesign und -umsetzung haben im HR-Transformationskonzept einen hohen Stellenwert. Eine ausgearbeitete HR-Strategie zu haben, die die Erreichung der Unter-

nehmensziele unterstützt, ist für eine wertorientierte bzw. wertschöpfende Personalarbeit unverzichtbar. Das Design der HR-Strategie, mehr noch die Umsetzung der HR-Strategie in Maßnahmen mithilfe der Balanced Scorecard wird ausführlich in Form von praktischen Tipps erläutert (vgl. Ulrich et al., 2009, S.55ff; Ulrich, 1997, S. 53 ff). Umfangreiche Spezialliteratur zum strategischen Personalmanagement bietet zusätzliche Hilfe und Unterstützung bei der Weiterentwicklung an (vgl. z.B. Ackermann, 2000, 2012; Scholz, 2014).

In Anlehnung an die klassische Strategiedefinition wird unter einer HR-Strategie das Ergebnis eines Planungsprozesses verstanden, in dem die Langfristziele der Personalarbeit („Wohin wollen wir?“), die Aktionen, Programme und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele („Auf welchen Wegen?“) sowie die benötigten Ressourcen („Mit welchen Mitteln?“) festgelegt werden. Sie ist idealtypisch eingebettet in ein strategisches Gesamtkonzept, bestehend aus Corporate Strategy, Business Strategies, Funktionalstrategien und subfunktionalen Strategien. In diesem Gesamtkonzept hat die HR-Strategie als Funktionalstrategie für den Personalbereich ihren Platz, die mit den über- und nebengeordneten Strategien abgestimmt sein sollte. Das HR-Strategiedesign erfolgt in sorgfältig vorbereiteten Strategieworkshops auf der Grundlage detaillierter SWOT-Analyse; ihr Ergebnis wird schriftlich fixiert, dokumentiert und schließlich durch

**Abb. 3: Verbreitung von HR-Strategien in der Unternehmenspraxis**

Studien zur HR-Strategie	Stichproben	Verbreitungsgrad (v.H.)
<b>HR-Strategie i.e.S.</b> (Systematisch geplant, schriftlich ausgearbeitet)		
(1) Kienbaum-Management Consultants (2011), S.13	n = 232 Unternehmen	43%
(2) Caggemini-Consulting (2011), S.23	n = 98 Unternehmen	40%
<b>HR-Strategie i.w.S.</b> (3) Caggemini-Consulting (2011), S.23		
• Fallspezifische HR-Strategien	} n = 98 Unternehmen	31%
• Ad hoc oder zufällige HR-Strategien		21%

Quelle: Eigene Darstellung

die Geschäftsführung autorisiert, bevor es dann mithilfe eines Balanced-Scorecard-Konzepts in konkrete Ziele, Kennzahlen, Sollwerte und Maßnahmen umgesetzt wird, und zwar gesondert für die Mitarbeiter-, Kunden-, Prozess- und Finanzperspektive.

Zwischen den beiden Extremszenarios „keine HR-Strategie“ auf der einen Seite und „systematisch geplante, schriftlich ausformulierte HR-Strategie“ auf der anderen Seite ist eine große Zahl von Übergangsformen möglich; sie fallen unter die von Henry Mintzberg entdeckten „emergenten Strategien“ und sind in der Praxis in vielfältigen Erscheinungsformen verbreitet. Selten wird die HR-Strategietransformation von einem völlig strategielosen Zustand ohne jegliche Regeln und Grundsätze für die Personalarbeit ausgehen. Realistischer ist eine Ausgangssituation mit vorherrschend „emergenten“ HR-Strategien, die im Zuge der HR-Transformation schrittweise oder auch mit einem Sprung vorwärts in Richtung auf eine schriftlich ausgearbeitete HR-Planstrategie fortentwickelt wird. Damit erhöhen sich die Chancen für einen erhöhten Wertschöpfungsbeitrag.

Die empirische HR-Strategieforschung liefert Antworten auf die Frage: Wie viele Unternehmen haben eine HR-Strategie entwickelt? (vgl. Abb. 3)

Trotz weitgehender Übereinstimmung der Studien bzgl. Verbreitung der HR-Strategien im klassischen Sinn gibt es keinen Hinweis, wie gut bzw. schlecht eine Abstimmung mit der Unternehmensstrategie erfolgt ist und ob die geplanten HR-Strategien auch wirklich in Maßnahmen umgesetzt wurden. Kritisch anzumerken bleibt, dass beim Fehlen dieser Voraussetzungen nicht ohne Weiteres von einem positiven Einfluss auf die betriebliche Wertschöpfung ausgegangen werden kann. Schließlich ist es möglich und denkbar, mit großem strategischen Aufwand in die falsche Richtung zu steuern.

### Einführung des Drei-Säulen-Modells der Personalorganisation im HR-Transformationskonzept

Neben der Rollentransformation ist die Organisationstransformation hin zum „Drei-Säulen-Modell“, gelegentlich auch „HR Service Delivery Model“ genannt, die wohl bekannteste Stellenschraube im HR-Transformationskonzept. Die Umsetzung der Leitidee, operative Standardaufgaben der Personalarbeit von strategisch ausgerichteten Personalaufgaben organisatorisch zu trennen, führt zu einem speziellen Center-Konzept, bestehend aus „Service Centers“ und „Centers of Expertise“ (vgl. Ulrich, 1997, S. 96 ff; Ulrich et al., 2009, S. 58 ff):

(1) In „Service Centers“, häufig „Shared Service Centers“ genannt, sollen administrative Routineaufgaben gebündelt werden wie z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Gewährung von Sozialleistungen, Buchung von Qualifizierungsmaßnahmen und Seminarverwaltung, Bewerbermanagement, laufende Personalstatistik etc. Die genannten Dienstleistungen sollen dadurch mit erhöhter Effizienz (kostengünstiger), Qualität (besser) und Schnelligkeit erbracht werden können als bisher.

**Abb. 4: Verbreitung des Drei-Säulen-Modells der HR-Organisation**

Drei-Säulen-Modell der HR-Organisation	Nennungshäufigkeit
(1) HR Centers of Expertise	60%
(2) HR Service Centers (Shared Service Operations)	52%
(3) HR Business Partners, die an Leiter der jeweiligen Business Units (52%) und/oder an die zentrale Konzern-/Unternehmens-/Personalleitung (51%) berichten	52% bzw. 51%

n = 500 Unternehmen in EMEA

Quelle: Mercer 2010, S. 17

(2) „Centers of Expertise“ sind demgegenüber gedacht als Sammelstellen von qualifizierten HR-Experten, die schwerwiegende, zukunftsweisende Gestaltungsaufgaben zu erfüllen haben wie z.B. die Erarbeitung von Konzepten für Personalmarketing, Personalentwicklung, Vergütung, interne Kommunikation, Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen, Work-Life-Balance, betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitssicherheit etc.

Das Ergebnis ist eine dramatische Abkehr von der traditionellen HR-Organisation, allerdings ohne viel weitergehende Entwürfe für HR-Reorganisationen wie z.B. das „Profit Center Personal“ oder die „Virtuelle Personalabteilung“ zu berücksichtigen (vgl. z.B. Ackermann et al., 1998).

(3) Das Zwei-Säulen-Modell wird zum Drei-Säulen-Modell der transformierten HR-Organisation durch HR-Professionals, die in den Fachbereichen direkt mit den Linienmanagern unter verschiedenen Titeln (HR-Beziehungsmanager, HR-Business Partner, HR-Generalisten) zusammenarbeiten (vgl. Ulrich et al., 2009, S. 69 ff.). In einer DGFP-Studie zur Organisation des Personalmanagements wird diese Position als „Key Account – Personalmanagement“ bezeichnet und ihre Aufgabe zusammenfassend mit Beratung, operativer Steuerung sowie operativer Umsetzung von Richtlinien und Durchführung von Arbeitsabläufen umschrieben (vgl. Armutat et al., 2007, S. 48). Ihre besondere Bedeutung im Rahmen des Drei-Säulen-Modells haben neuerdings Cläßen/Kern hervorgehoben. Unter der Bezeichnung „Business Partner“ wird diesem die Funktion eines Spielmachers, Bindeglieds und Vermittlers zwischen dem Personalbereich und den Fachbereichen zugewiesen (vgl. Cläßen/Kern, 2010).

**Abb. 5: Schwerpunkte der Praxistransformation**

Kategorien der Personalarbeit	Schwerpunkte
(1) Personenbezogene Themen	• Talentmanagement
(2) Leistungsbezogene Themen	• Performance Management
(3) Informationsbezogene Themen	• Interne und externe Kommunikation des Personalbereichs
(4) Arbeitsbezogene Themen	• Prozessorganisation, Prozessoptimierung, Entscheidungsabläufe top down und bottom up sowie Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 6: Differenzierte Effektivitätsmessung der HR-Transformation mit dem Wirkungsstufenmodell**

Wirkungsstufen (Dimensionen)	Wirkungsart	Wirkungsmerkmale
<b>Output</b>	Leistung	Leistungsmerkmale wie z.B. verkürzte Bearbeitungszeiten von Anfragen, mehr Verbesserungsvorschläge, qualitativ hochwertigere Dienstleistungsprogramme etc.
<b>Outcome</b>	Direkte Zielgruppenwirkung	Änderung Stakeholder-bezogener Maßgrößen, z.B. für Mitarbeiter: • Mitarbeiterzufriedenheit • Verbundenheit • Engagement etc.
<b>Outflow</b>	Betriebswirtschaftliche Wirkungen	Änderung erbrachter Beiträge zur Erreichung strategischer Ziele in den einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard (1) Lern- u. Entwicklungsperspektive (2) Kundenperspektive (3) Prozessperspektive (4) Finanzperspektive (5) Gesellschaftspolitische Perspektive

Quelle: Eigene Darstellung

Der Vorschlag, das „Drei-Säulen-Modell“ zur Steigerung der Wertschöpfung einzuführen, ist in der Praxis auf große Zustimmung gestoßen (vgl. Abb. 4).

Von allen Stellschrauben der HR-Transformation scheint die HR-Organisationstransformation am weitesten fortgeschritten zu sein. Kritisiert wird jedoch der Zuschnitt auf Groß- und Großunternehmen, während Besonderheiten der KMU ver-

nachlässigt werden. Des Weiteren werden Fehlentwicklungen bei der praktischen Umsetzung festgestellt, die manchen Beobachter veranlasst haben, „das Drei-Säulen-Modell ... vielerorts ... [als] ein ziemlich wackliges Gebilde“ zu beurteilen (Claßen/Kern, 2010, S. 59).

**Weitere Stellschrauben der HR-Transformation mit Wertschöpfungspotenzial**

Mit „Praxistransformation“ wird eine weitere wichtige Stellschraube mit Wertschöpfungspotenzial thematisiert. Damit sind vier Kategorien der Personalarbeit gemeint, auf die sich nach Dave Ulrich das wertschöpfungsorientierte Personalmanagement in der Praxis konzentrieren sollte (vgl. Abb. 5).

HR-Praxistransformation fördert einen erhöhten Wertschöpfungsbeitrag des Personalbereichs, indem die Personalarbeit in allen genannten Kategorien durch Abstimmung mit der übergeordneten Unternehmens- und Personalstrategie, durch Integration aller Einzelmaßnahmen und schließlich durch gezielte Innovationen grundlegend verbessert wird (vgl. Ulrich et al., 2009, S. 79 ff). Es gibt Ansätze, die einen kausalen Zusammenhang zwischen einzelnen personalbezogenen Maßnahmen und der betrieblichen Wertschöpfung herzustellen versuchen. Sie könnten ggfs. herangezogen werden, um die Praxistransformation theoretisch und empirisch besser zu fundieren.

Weitere Stellschrauben betreffen die HR-Technologietransformation durch fortschreitende Intranetnutzung, Implementierung von IT-Systemen, Nutzung von Self-Service-Programmen etc. (vgl. Mercer, 2010, S. 26; Boroughs et al., 2008, S. 14; Fletcher, 2005, S. 1ff), die kulturelle Transformation und schließlich die HR-Transformation durch Globalisierung (vgl. Piercy/Vernon, 2008, S. 42 ff).

**Herausforderung HR-Wertschöpfungsbeitrag**

Die HR-Transformation ist mit dem Versprechen angetreten, den Beitrag des Personalbereichs zur betrieblichen Wertschöpfung (Value Added) nachweisbar zu erhöhen; dies soll geschehen, indem die Erwartungen aller internen und externen Stakeholder besser als bisher erfüllt werden.

Nach Ulrich et al. (2009, S. 33 ff) kann der Wertschöpfungsbeitrag durch differenzierte Erfassung von zwei Arten von Ergebnissen (Outcomes) erbracht werden:

- ▶ Stakeholder-bezogen durch Maßgrößen wie z.B. erhöhtes Commitment, erhöhtes Engagement, erhöhte Kompetenz und erhöhte Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter auf der einen Seite und
- ▶ unternehmens- bzw. potenzialbezogen durch verschiedene Fähigkeitsmaßnahmen wie z.B. erhöhte Arbeitgeberattraktivität und erhöhte Veränderungsfähigkeit des Unternehmens auf der anderen. Unabhängig davon werden in der Praxis eine Vielzahl von Maßgrößen verwendet, um die Effektivität der Personalarbeit zu messen; am häufigsten genannt

werden die „Mitarbeiterzufriedenheit“ (76%) und Führungskräfte-Feedbacks zur Effektivität von angebotenen HR-Programmen und erbrachten Dienstleistungen (69%) u.v.a. (vgl. Mercer, 2010, S. 19). Weitgehend vermisst werden Maßgrößen, die die Auswirkungen der HR-Transformation auf den Aufbau von Erfolgspotenzialen erfassen.

### Kritik am Wertschöpfungskonzept

Anlass für Kritik am Wertschöpfungskonzept von Ulrich et al. gibt u.a. der zugrunde gelegte Kausalzusammenhang zwischen HR-Transformation als Ursache einerseits und Wertschöpfung als Wirkung andererseits, der einer genaueren Analyse unterzogen werden sollte und zu einer vertieften empirischen Prüfung herausfordert. Kritisch zu betrachten ist schließlich das ungelöste Zurechnungsproblem, verbunden mit der Frage nach dem anteiligen Beitrag der HR-Transformation an der betrieblichen Wertschöpfung, die auch von anderen Faktoren als lediglich von HR-Transformation beeinflusst werden wird. Gefordert wird ein weiterentwickeltes Wertschöpfungskonzept für HR-Transformation.

Das Wirkungsstufenmodell der DPRG/GPRA (2008) lässt sich auf den Bereich der HR-Transformation übertragen und für eine differenzierte Wirkungsanalyse nutzbar machen (vgl. Abb. 6).

Veränderungen des „Outputs“ und des „Outcomes“ im Wirkungsstufenmodell können ausschließlich oder weitgehend auf Wirkungen der HR-Transformation zurückgeführt werden. Dagegen bleibt die Messung des „Outflows“ als Indikator für den Erfolgsbeitrag der HR-Transformation wegen der Vielzahl der als Ursachen in Betracht kommenden Einflussfaktoren schwierig.

Bemerkenswert ist des Weiteren in diesem Zusammenhang der Ansatz der DGFP (2004). Unter der Bezeichnung „Wertorientiertes Personalmanagement“ wird analytisch eine Kausalkette aufgebaut, ausgehend von der Personalstrategie des Unternehmens. Die Kausalkette besteht aus unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren (z.B. „Qualität und Verfügbarkeit des Personals“), die von Erfolgsprozessen beeinflusst werden (z.B. „Personalrekrutierung und -auswahl“), deren Zielerreichung durch sog. Werttreiber (z.B. Auswahlqualität) gesichert werden soll. Der Wertschöpfungsbeitrag wird dann durch gewichtete Indikatoren mit vorab bestimmten Sollwerten im Vergleich mit nachträglich ermittelten Istwerten errechnet.

Trotz dieser und anderer Ansätze der Wertschöpfungsermittlung wie z.B. dem heftig umstrittenen Human Potential Index (HPI) und verwandter Konzepte kann nur von einem „begründeten Zusammenhang“ zwischen HR-Transformation und betrieblicher Wertschöpfung gesprochen werden, nicht aber von einem allgemein akzeptierten Nachweis.

### Zukunftschancen der HR-Transformation

HR-Transformation befriedigt und weckt hoch gespannte Erwartungen vieler HR-Professionals, die sich in den beschriebenen

Rollen wiedererkennen oder diese Rollen als erstrebenswert empfinden. Sie verstehen HR-Transformation als Aufwertung ihrer Arbeit und zudem als Profilierungschance, sich nicht mehr länger als nützliches Glied der werterzeugenden Unterstützungsleister im Unternehmen rechtfertigen zu müssen.

Allerdings ist die Annahme unrealistisch, dass die weitere Verbreitung der HR-Transformation alleine von dem Wunsch und dem Streben der HR-Professionals nach Aufwertung und Anerkennung im Unternehmen abhängen würde. Die Einführung von HR-Transformationsprozessen erfordert vielmehr die Zusammenarbeit mehrerer Personengruppen; genannt werden in diesem Zusammenhang neben den HR-Professionals die Verantwortlichen der Fachbereiche, externe Kunden und Investoren sowie Berater (vgl. Ulrich et al., 2009, S. 128 ff). Unter dem Eindruck des Demografiewandels und des zunehmenden War for Talents, um nur einige Herausforderungen im globalen Wettbewerb zu nennen, sind die Chancen für die weitere Expansion der HR-Transformation als gut zu bezeichnen, soweit sie dazu beiträgt, die aktuellen und künftigen Herausforderungen zu bewältigen.

Die überaus positive Resonanz der HR-Transformation in Teilen der Fachdiskussion lässt nicht darüber hinwegsehen, dass es ernsthafte Barrieren und Widerstände sowohl innerhalb als auch außerhalb des Kreises der HR-Professionals gibt. So merken Ulrich et al. an, dass es bereits unter den HR-Professionals durchaus nicht nur begeisterte Zustimmung zur HR-Transformation gibt; demnach sind ca. 20% frühe Befürworter und Unterstützer, ebenso viele sind erklärte Gegner. Und die Mehrheit von ca. 60% ist abwartend und muss erst von der Notwendigkeit der HR-Transformation überzeugt werden (vgl. Ulrich et al., 2009, S. 128) – vielleicht auch von der Machbarkeit und von der Vorteilhaftigkeit des Konzepts. Mögliche Gründe der Zurückhaltung gegen HR-Transformation sind vermutlich die damit verbundenen erhöhten Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen, die ohne Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen manchen HR-Professional überfordern könnten. Nicht zu unterschätzen sind auch bestehende Interessenkonflikte, die das weitere Vordringen der HR-Transformation behindern oder sogar verhindern können. Dies wird z.B. deutlich in dem Befund: „HR-Bereiche geraten immer mehr in die Gefahr, im Kern ausgedünnt zu werden“ (Claßen/Kern, 2010, S. 55). Statt zunehmender HR-Transformation könnte es zu einem Stillstand, ggf. zu einem Rückschlag kommen, wenn Kommunikationsabteilungen, Einkaufsabteilungen, IT-Abteilungen und nicht zuletzt das Controlling immer weiter in das Aufgabengebiet der Personalabteilungen vordringen und die Entscheidungsbefugnisse einschränken. Rückverlagerungen von Personalaufgaben in die Fachbereiche wirken in die gleiche Richtung. Am Beispiel „Mitarbeiterbefragung“, einst eine unbestrittene Domäne der Personalabteilung als Change Agent, wird dies besonders deutlich: Zunehmend ist es Aufgabe der internen Kommunika-

tionsabteilung, über die Befragungsergebnisse zu berichten, während die Einkaufsabteilung mit dem externen Dienstleister über die Konditionen der Befragungsunterstützung verhandelt und die Rechtsabteilung den Vertragsabschluss vorbereitet. Bei Fragen der Datenerhebung und Datenverarbeitung will die interne IT-Abteilung zumindest gehört werden. Schließlich sind für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen – wie schon bisher – primär die Fachbereiche und -abteilungen zuständig, wobei Handlungsbedarfsbestimmung und nicht zuletzt die Umsetzungsbudgetierung den Verantwortungsbereich eines weitgefassten Controlling tangieren. Offenbar werden dadurch Inhalt und Umfang sämtlicher HR-Rollen betroffen. Im Extremfall ist die Personalabteilung nicht mehr Change Agent sondern bestenfalls Administrative Expert, der die Inhalte und Regeln der Befragung (mit-)bestimmen darf.

HR-Transformation ist in den einzelnen Unternehmen mit unterschiedlichen Entwicklungsständen verbreitet, von ersten zögerlichen Ansätzen bis hin zu ausgearbeiteten Konzepten mit hohem Reifegrad, die auch umgesetzt sind. In vielen Fällen wird das wahrgenommene Hauptproblem darin bestehen, HR-Transformation weiter voranzutreiben; in anderen, die erreichten Rollen gegenüber konkurrierenden Interessen zu verteidigen. Letztendlich wird der Erfolg dieser Aktivitäten davon abhängen, dass es gelingt, HR-Transformation konzeptionell und methodisch dem Bedarf der Praxis entsprechend zu verbessern und anzupassen. Dazu gehört insbesondere der Versuch, den Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung systematisch zu steigern und nachweisbar zu machen.

## SUMMARY

**Research question:** Which demands does the HR-transformation concept make on Human Resource Management and how widespread is HR-transformation in the business practice?

**Methodology:** Literature analysis under specific consideration of empirical research results.

**Practical implications:** (1) Improved information about the HR-transformation concept and decision-making support for company specific concept development.

(2) Argumentation support for and against HR-transformation with reference to strengths and weaknesses and to extended application opportunities.



**PROF. DR. KARL-FRIEDRICH ACKERMANN**

Geschäftsführer ISPA consult GmbH

E-Mail: [info@ispa-consult.de](mailto:info@ispa-consult.de)

[www.ispa-consult.de](http://www.ispa-consult.de)

[www.ispa-mitarbeiterbefragung.de](http://www.ispa-mitarbeiterbefragung.de)

## LITERATURVERZEICHNIS

**Ackermann, K.-F. (2012):** SPM Zukunftsszenarien für das Strategische Personalmanagement: Aufbau, Status quo oder Abbau?, in: Stein, V./Müller, St. (Hrsg.): Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung, Baden-Baden, S.24-44.

**Ackermann, K.-F. (2000):** Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung. Praxisansätze und Diskussion, Wiesbaden .

**Ackermann, K.-F. et al. (1988):** Die kundenorientierte Personalabteilung. Ziele und Prozesse des effizienten HR-Management, Wiesbaden.

**Armutat, S. et al. (2007):** Organisation des Personalmanagements, in: DGFP (Hrsg.), DGFP-Praxis Edition Bd.83, Bielefeld.

**Beck, C. u.a. (2009):** HR-Image 2009. Die Personalarbeit im Spiegel ihrer Zielgruppen, Forschungsbericht, Koblenz 2009.

**Boroughs, A. et al. (2008):** HR Transformation Technology. Delivering Systems to Support the New HR Model, Aldershot/England.

**Cappemini Consulting (2011):** HR-Barometer 2011. Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit. Schwerpunkt: Organisationsdesign und -entwicklung, Berlin.

**Claßen, M./Kern, D. (2010):** HR Business Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements, Köln.

**DGFP (Hrsg. 2004):** Wertorientiertes Personalmanagement – ein Beitrag zum Unternehmenserfolg.

**DPRG/GPRA (2000):** PR-Evaluation. Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis, Bonn.

**Fletcher, P.A.K. (2005):** From Personnel Administration to Business-Driven Human Capital Management. The Transformation of the Role of HR in the Digital Age, in: Gueetal, H.G./Stone, D.L. (Eds): The brave new world of eHR: Human Resources Management in the Digital Age, San Francisco, S.1-21.

**Kienbaum Management Consultants:** Kienbaum-Studie 2010/2011: HR Strategie & Organisation, Berlin 2011.

**Mercer (2010):** EMEA HR Transformation Survey Results.

**Piercy, K./Vernon, P. (2008):** Globalization of the HR Function. The Next Step in HR's Transformation, in: Global Business and Organizational Excellence. A Review of Research & Best Practices, January/February 2008, S. 42-51.

**Scholz, Ch. (2014):** Personalmanagement. Informationsorientierte und verbaltenstheoretische Grundlagen, 6. Aufl., München.

**Ulrich, D. (1997):** Human Resource Champions. The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results, Boston.

**Ulrich, D. et al. (2009):** HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In, New York.



# Virtuelles Führen als kritischer Erfolgsfaktor in der neuen Arbeitswelt

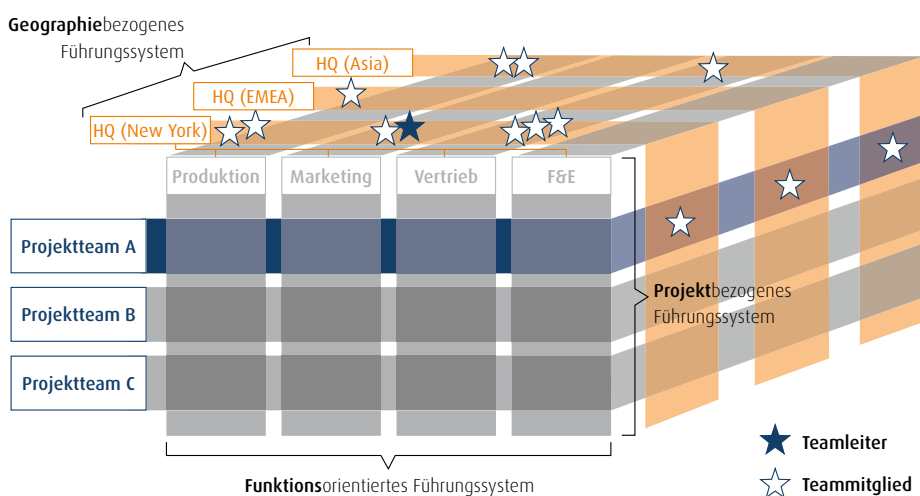
Von Prof. Dr. Arnd Albrecht (Munich Business School)

Leadershipkompetenz wird von jeder Führungskraft erwartet. Das ist unabhängig davon, ob disziplinarisch oder funktionell geführt werden soll. Durch die wachsende Internationalisierung (Globalisierung) werden nicht nur die Abhängigkeiten zwischen Produzenten, Dienstleistern und Kunden verstärkt, sondern vor allem eine höhere Erwartungshaltung hinsichtlich Reaktionszeit, Qualität und persönlichem Service (Customized Service) generiert. Durch einen höheren Technologiesierungsgrad lässt sich dies oft befriedigend auffangen. Allerdings entstehen Lücken, wenn es um persönlichen Austausch geht, der durch Kommunikationsträger gewährleistet werden muss. Das liegt daran, dass bei komplexen Teamkonstrukten, internationalen und/oder dislozierten Projektteilnehmern eine physische gemeinsame Plattform die Ausnahme darstellt: Man muss virtuell führen.

Zusätzliche Faktoren, wie zum Beispiel Motivation durch flexible Arbeitsbedingungen, generationsabhängige neue Kommunikationsformen, Kostensenkungen durch Remote Working unterstützen den Trend des virtuellen Führens. Viele Firmen tun sich schwer mit virtuellen Führungsstrukturen, da sie einen Autoritätsverlust fürchten. Tatsächlich werden aber auch Mitarbeiter, die physisch „unter Beobachtung stehen“, effiziente Wege finden, sich dem Mikromanagement ihrer Vorgesetzten zu entziehen.

Eine Arbeitszeitenkontrolle durch vor allem technische Überwachung ist sicherlich bei Führungskräften unangebracht. Zukünftig werden auch Blue Collar Worker durch einen MbO-(Management by Objectives)-Führungsstil wesentlich effektiver mit einer hohen Qualitätsrate und vor allem effizienter durch eine höhere Motivation arbeiten. Im Folgenden wird vir-

**Abb. 1: Tensor-Organisation als Modell für die Komplexität virtuellen Führens verschiedener Projekte nacheinander oder zeitgleich**



Quelle: Eigene Darstellung

### ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren in virtuellen Organisationen? Welche Herausforderungen ergeben sich für Arbeiten aus der Distanz?

**Methodik:** Literaturbasierte Umfrage in Kombination mit einer investigativen Untersuchung.

**Praktische Implikationen:** Neue Kommunikationsfähigkeiten und Führungskompetenzen werden für virtuelle Hochleistungsteams benötigt. Besonders erfolgskritisch ist dies im Zusammenhang mit dem Rekrutieren und Entwickeln von Talenten. Training und Erfahrungsaustausch in virtuellen Organisationen wird als der Eckstein für eine neue Arbeitsumwelt gesehen.

tuelles Führen unter drei Fragestellungen erfasst und durch Studienergebnisse belegt:

- ▶ Remote Working: Wo und unter welchen Bedingungen wird virtuelles Führen erforderlich? Welche technischen und organisatorischen Infrastrukturen sind notwendig, aber auch welche Führungsstile sind adäquat?
- ▶ Virtual Employability: Was wird von Teamleitern und Teammitgliedern erwartet?
- ▶ Multidimensional Diversity: Was wird sich zukünftig vor dem Hintergrund engerer Zusammenarbeit verschiedener Kulturen und Generationen ändern?

### Remote Working

Internationale Projekte an Standorten in unterschiedlichen Zeitzonen und mit einem erhöhten Reiseaufwand machen

persönliche Treffen (Face-to-Face-Meeting) oft schwierig und vor allem aufwendig und teuer. Kosten entstehen nicht nur durch die tatsächlichen Transport- und Übernachtungskosten, auch die indirekten Kosten steigen, nämlich durch die verlorene Arbeitszeit für andere Projekte oder durch weniger effizientes Arbeiten durch Jetlag oder Erkrankungen (Erkältungen durch Klimaanlagen und Krankheitserreger, ungewohnte Speisen etc.).

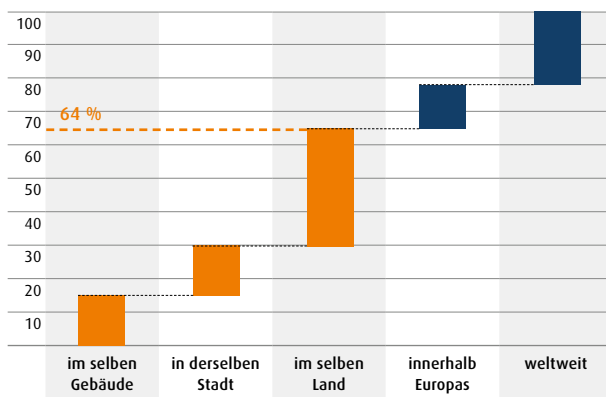
Die Durchdringung der Kommunikation durch Industry 4.0 schreitet voran, sodass die neuen Kommunikationsformen ein wichtiger Bestandteil unserer neuen Arbeitswelt sein werden. Die Tensor-Organisation ersetzt die zweidimensionale Matrix-Organisation (vgl. Abb. 1).

Neuere Untersuchungen (Skubatz, 2015) haben gezeigt, dass intranationales virtuelles Führen gerade bei Mittelstandsunternehmen immer mehr zunimmt. Auch innerhalb einer Firma wird immer mehr Information durch nicht persönliche Kontakte ausgetauscht. So überrascht es nicht, dass laut einer Umfrage unter Mitarbeitern in mittelständischen Unternehmen virtuelle Teams nicht nur global oder international aufgestellt sind, sondern über verschiedene Standorte in Deutschland oder sogar innerhalb eines Standorts agieren (vgl. Abb. 2).

Während vor 25 Jahren meist das Privatleben abgeschirmt wurde, sind heute die Übergänge zwischen Privat- und Berufsleben fließend. Wenn der Mitarbeiter bspw. von zu Hause Kundengespräche führt, ist er optimal mit der Firma verbunden, auch wenn er nicht physisch im Unternehmen anwesend ist. Diese Freiheit lieben viele. Sie hat aber auch ihre Tücken. Man kann niemals abschalten und ist einer permanenten Stresssituation ausgesetzt (Albrecht, 2013). Welcher Manager schafft es, im Urlaub für mehrere Tage „offline“ zu sein? Die stressrelevanten Erkrankungen und Arbeitsausfälle nehmen deshalb seit Jahren zu.

Der ideale Arbeitsplatz verfügt inzwischen über folgende Merkmale: ständige Erreichbarkeit mit hochflexibler Ausstattung. Die technische Ausstattung ist bei der überwiegenden Zahl der Telearbeitsplätze in Unternehmen das kleinste Thema. Vielmehr fragt man sich, ob es sinnvoll ist, jeden Arbeitsplatz, bei dem es rein arbeitstechnisch möglich wäre, als virtuellen

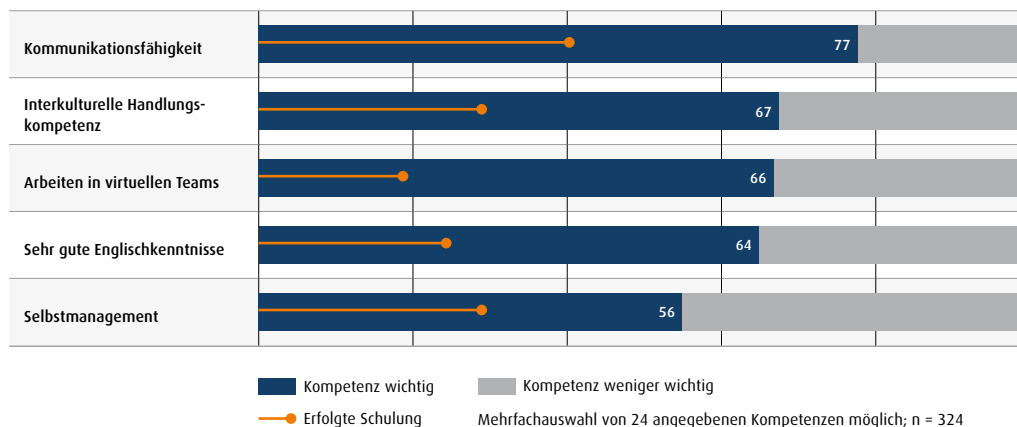
**Abb. 2: Aktionsradius von Managern mit virtueller Teamerfahrung**



Angaben in Prozent, n=85,

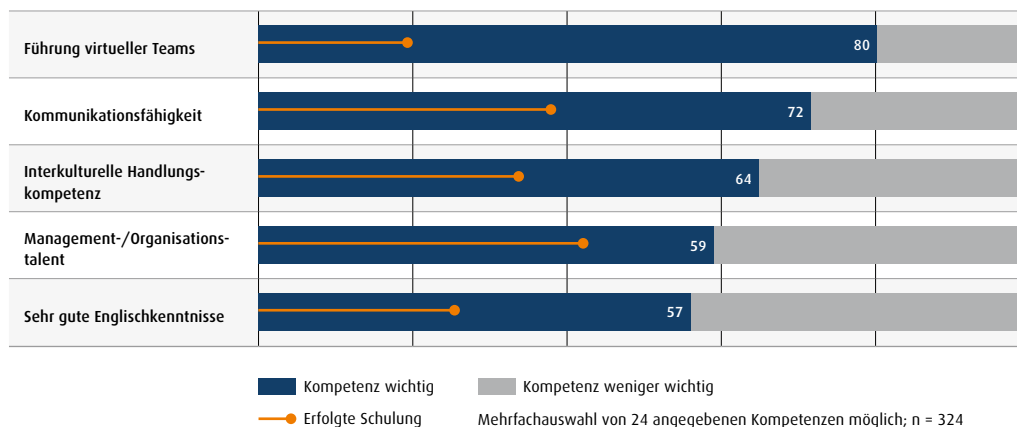
Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 3: Die fünf wichtigsten Kompetenzen für Teammitglieder von virtuellen Teams im Vergleich zu erfolgten Schulungen**



Quelle: Albrecht und Albrecht, 2012

**Abb. 4: Die fünf wichtigsten Kompetenzen für Teamleiter von virtuellen Teams im Vergleich zu erfolgten Schulungen**



Quelle: Albrecht und Albrecht, 2012

Arbeitsplatz zu gestalten. Sind nicht gerade auch der soziale Kontext und der persönliche Informationsaustausch für viele Arbeitnehmer wichtig? Viele Mitarbeiter bevorzugen (zumindest ein teilweises) Arbeiten an einem festen Arbeitsplatz im Unternehmen. Trenduntersuchungen der neuen Generationen unterstützen dies. Durch die Vielfalt der Möglichkeiten werden Vorgaben und feste Strukturen wieder stärker gewünscht (Albrecht, 2015).

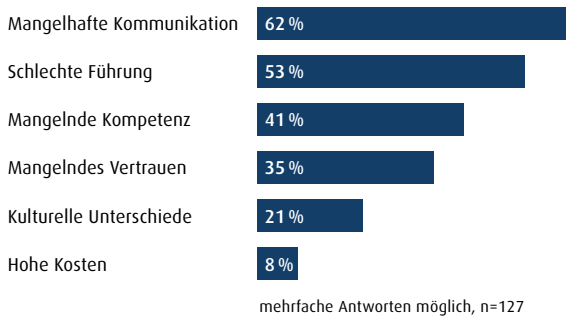
### Virtual Employability: Was wird von Teamleitern und Teammitgliedern erwartet

Die gängigste Form von virtuellen Organisationen ist das virtuelle Team, dessen Definition auch in den hier vorgestellten Studienergebnissen verwandt wurde: Bei virtuellen Teams handelt es sich um eine Organisationsform, deren Mitglieder zeitlich befristet, gelegentlich auch dauerhaft, mit gemeinsamen Zielen an verschiedenen Orten und eventuell zu ver-

schiedenen Zeiten über regionale, nationale oder Unternehmensgrenzen hinweg zusammenarbeiten und überwiegend medienvermittelt kommunizieren (Duarte/Synder, 2001). Aber was stellt für den Mitarbeiter die Befähigung (Employability) dar, erfolgreich Mitarbeiter in dieser neuen Organisationsform zu führen?

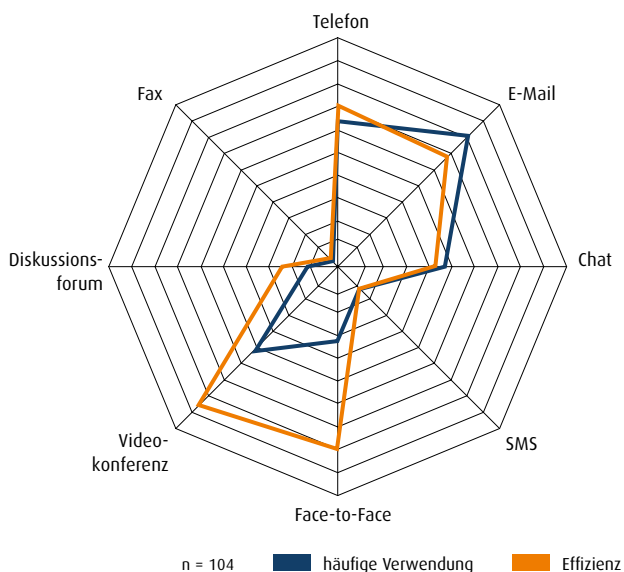
Nur wenn sowohl der Teamleiter als auch die Teammitglieder ausreichend geschult sind und Erfahrung mit virtuellen Arbeitsumgebungen haben, ist ein erfolgreiches Zusammenarbeiten möglich.

**Abb. 5: Gründe für das Scheitern von virtuellen Teams**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 6: Effizienz von Kommunikationsmitteln in virtuellen Teams und deren tatsächlicher Einsatz**



Quelle: Eigene Darstellung

Kritische Teamphasen eines herkömmliche Teams (Tuckman, 1965), das eine höhere persönliche Kontaktfrequenz hat, werden ein virtuelles Team um ein Mehrfaches herausfordern. Deshalb hat sich gezeigt, dass eine erhöhte Professionalisierung in Arbeitsabläufen, technische Kenntnis, Kommunikationswahl und Verständnis für andere Kulturen Voraussetzung sind, virtuelle Teams erfolgreich zu führen (Kayworth/Leidner, 2001). Dies wird von zwei aktuellen, unabhängigen Studien (Albrecht/Albrecht, 2012; Skubatz, 2015) gestützt (vgl. Abb. 3 und 4).

Im umgekehrten Schluss zeigten von 127 Befragten (Skubatz, 2015), dass gerade die häufigste Ursache für das Scheitern von virtuellen Teams mangelnde Kommunikation und schlechte Führung sind (vgl. Abb. 5). Auch Selbstmanagement und optimale Organisation der Teams von dislozierten Mitarbeitern werden immer erfolgskritischer (Ferrazzi, 2014).

Mit anderen Worten: In virtuellen Teams werden Führungs- und Kommunikationsfehler wesentlich schlechter kompensiert und toleriert, was zum Scheitern dieser Teams und von gesamten Projekten führen kann.

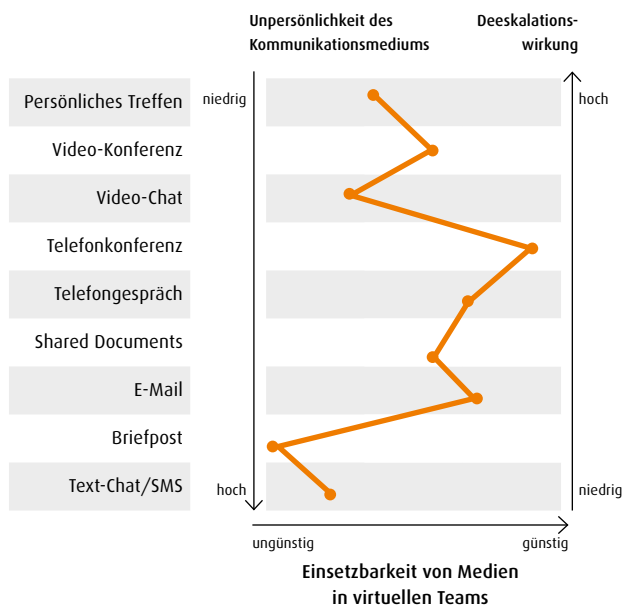
**Multidimensional Diversity: Was wird sich in der Zusammenarbeit verschiedener Kulturen und Generationen ändern**

Es hat sich gezeigt, dass die Erwartungshaltung der neueren Generationen oft im großen Gegensatz zu den Arbeitsanforderungen und Arbeitsbefähigungen (Employability) steht (Albrecht, 2014). Genau diese Diskrepanz, die durch die Internationalisierung verstärkt wird, gilt es zu überbrücken. Die Angehörigen der Generation Y und Z gehen sehr souverän mit neuen Kommunikationsformen um, die aber von den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nicht im gleichen Maße akzeptiert werden. Andererseits gilt bei Konfliktbeilegung oder Deeskalationsmechanismen die klassische Regel, je emotionaler, also menschennäher das Thema, desto persönlicher sollte das Kontaktmedium sein (Herrmann et al., 2012).

Auch bei jüngeren Mitgliedern von virtuellen Teams kann beobachtet werden, dass die persönlicheren Kontaktmedien (Video, Telefon) in ihrer Bedeutung als wichtig angesehen werden, obwohl sie in der Praxis weniger eingesetzt werden, als sie laut der Befragten verwendet werden sollten (vgl. Abb. 6). E-Mail und Chats dagegen würden, gemessen an ihrer geringen Effizienz, viel zu stark benutzt. Diskussionsforen hingegen scheinen (noch) weitgehend unbeachtet, obwohl diese als zukünftiges virtuelles Kommunikationstool diskutiert werden (Turban et al., 2011).

Durch (über-)schnelle Kommunikationsformen (Chatten, E-Mail, SMS) werden jedoch genau die Bedürfnisse einer geschlossenen privaten Atmosphäre verletzt. Im schlimmeren Fall kann das zu Gesichtsverlust führen. Die ohnehin schon existierende Komplexität des Schnittstellenmanagements wird durch Virtualität um ein Vielfaches potenziert (vgl. Abb. 7).

**Abb. 7: Einsetzbarkeit von Kommunikationsmedien in virtuellen Teams**



Quelle: Eigene Darstellung

Kommunikation bleibt somit der kritischste Erfolgsfaktor in virtuellen Strukturen. Allerdings wird der persönliche Beziehungsaufbau niemals wegfallen, da er die Voraussetzung zum Vertrauensaufbau und zur Teamführung und -partizipation ist (Sarker et al., 2011).

### Fazit

Virtuelles Führen ist und wird die größte Herausforderung für Führungskräfte in der Zukunft sein. Folgende dynamische Treiber lassen das virtuelle Team nicht mehr als Ausnahme erscheinen sondern zum Regelfall werden:

1. Globalisierung der Geschäfte: Eine Internationalisierung ist selbst bei Familien- und kleineren Mittelstandsunternehmen inzwischen die Regel. Die Internationalisierung des Arbeitsmarkts (internationales Rekrutieren von Talenten) und weltweite Produktverfügbarkeit/-vertrieb (E-Commerce) sind zu beobachten.
2. Industry 4.0: Eine verstärkte Automatisierung und ein erhöhter Technologisierungsgrad unterstützen die freiere Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen und -zeiten. Auch nationale oder bisherige lokale Teams kommunizieren anders als früher, nämlich mit virtuellen Kommunikationsformen: Das Kommunikationsverhalten wird sich zwangsläufig noch

stärker verändern, wenn man die Anwendungen im Bereich Holografie und Neuroengineering betrachtet.

3. Diversifizierung von Teams: Durch verstärkte Internationalisierung, globalisierte Märkte und Generationsverschmelzungen in Teams, bedingt durch starke demografische Dynamiken (starke junge Generationen in Afrika, Lateinamerika und Indien gegenüber überalternden Gesellschaften in den westlichen Industrieländern, Japan und China), wird es in Mitteleuropa sehr heterogene Teams hinsichtlich nationaler Kultur und Generationen geben.

Welche Hausaufgaben müssen Personaler vor diesem Hintergrund bis 2020 erfüllen?

Personaler sollten

1. beim Rekrutieren von Mitarbeitern und Führungskräften in das Kompetenzprofil virtuelle Kommunikationsformen und Erfahrung in virtuellen Teamstrukturen aufnehmen,
2. bei der Beurteilung von Mitarbeitern, zum Beispiel im jährlichen Mitarbeitergespräch, eine Evaluierung durchführen und die Befähigung zum virtuellen Führen und Mitwirken in virtuellen Teams erfassen,
3. Führungskräfte bezüglich virtuellen Arbeitens stärker schulen beziehungsweise durch Experten schulen lassen,
4. einen größeren Erfahrungsaustausch in und zwischen Projektleitern und -teams als neue Plattform anbieten,
5. Teamleiter und Teammitglieder innerhalb virtueller Teamstrukturen zu einem persönlichen Treffen pro Jahr ermutigen.

### Ausblick: Virtual Team Extended

Da zukünftig eine flexible Zusammensetzung von Teams noch stärker notwendig sein wird, wird die nächste Dimension, das Virtual Team Extended (Virtual Team XT), erforderlich werden. Das bedeutet, dass jedes Teammitglied selbstständig seinen Aufgabenbereich bearbeitet und dass das Schnittstellenmanagement unter Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette des Projekts aktiv gestaltet wird. Bei erfahrenen virtuellen Teams könnte man prinzipiell auf eine durchgehende Teamleitung verzichten.

Trotzdem wird es einen Primus inter Pares geben, der für das Anstoßen und Abschließen des Projekts sowie für die Entscheidungsfindung in kritischen Situationen verantwortlich ist. Folgende Rahmenbedingungen sind jedoch unabdingbar: Eine eindeutige Unterstützung seitens der Organisation, aber vor allem eine Zertifizierung von Teammitgliedern beziehungsweise Teamleitern basierend auf einem standardisierten Kompetenzprofil. Große Organisationen haben sogar die Möglichkeit, mehrere „Virtuelle Teams“ vorzuhalten beziehungsweise ad hoc zusammenzustellen. Dies erfordert aber ein kompetenzbasiertes Management und eine kontinuierliche Schulung im interkulturellen Management, Projektmanagement sowie Trainings in Soft Skills und Teamkompatibilität. Ein einheitlicher

Standard zur Qualifizierung von Teammitgliedern für ein Virtual Team XT ist Voraussetzung und wird im Fokus zukünftigen modernen Projektmanagements stehen.



**PROF. DR. ARND ALBRECHT, MBA**

Professor für HR Management, Leadership und Internationales Management an der Munich Business School

E-Mail: [arnd.albrecht@munich-business-school.de](mailto:arnd.albrecht@munich-business-school.de)

[www.munich-business-school.de](http://www.munich-business-school.de)

## SUMMARY

**Research question:** What are critical success factors in virtual organizations and what are the challenges for remote working, virtual employability, and multidimensional diversity in teams.

**Methodology:** Literature based survey combined with investigative study.

**Practical implications:** New communication skills and leadership competencies are required for high performing virtual teams. This becomes critical in terms of recruiting and developing adequate talents. Training and experience sharing in virtual organizations are the key stone for a new working environment.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Albrecht A. (2015):** The Generation Study, Investigation on 10,000 people regarding their business and private perception towards management jobs and their life-work balance, in Vorbereitung.
- Albrecht, A. (2014):** Wunsch und Wirklichkeit der Generation Y, Unternehmerration Personal (Vol.5) Oktober 2014, pp 40-41.
- Albrecht, A. (2013):** Home Office: Karrierefalle Heimarbeit, Management, in Buhse, M: Schweizer Handelszeitung 1302, 11.1.2013, <http://www.handelszeitung.ch/management/home-office-karrierefalle-heimarbeit>.
- Albrecht A., Albrecht, E. (2012):** Vertrauen, Verantwortung, Motivation und Kommunikation: Was Führung in virtuellen Strukturen von klassischer Teamarbeit unterscheidet, in: Schwerpunkt Leadership, Deutsche Gesellschaft für Personalführung 06/12, 42-50.
- Duarte D.L., Snyder N.T. (2001):** Mastering virtual teams, 2nd ed., San Francisco.
- Ferrazzi K. (2014):** Managing Yourself Getting Virtual Teams Right, Harvard Business Review, DEC 2014, 120-123.
- Herrmann D., Hüneke K., Rohrberg A. (2012):** Führung auf Distanz – mit virtuellen Teams zum Erfolg, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keyworth T.R., Leidner D.E. (2001):** Leadership effectiveness in global virtual teams, in: Journal of Management Information Systems, 18 (3), 7-40.
- Sarker S., Ajuja M., Kirkeby S. (2011):** The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective, in: Journal of Management Information Systems, 28 (1), 273-309.
- Skubatz T. (2015):** Erfolgsfaktoren von virtuellen Teams, Bachelorarbeit, FH SWF.
- Tuckman B.W. (1965):** Developmental sequences in small groups, in: Psychological Bulletin, 63 (6), 384-399.
- Turban E., Liang T.-P., Wu, S.P.J. (2011):** A Framework for Adopting Collaboration 2.0 Tools for Virtual Group Decision Making, Group Decision & Negotiation. Mar2011, Vol. 20 Issue 2, 137-154.

# Organisationale Resilienz durch multiple Rollen – Ein Arbeitsansatz für die Zukunft

Von **Dr. Timo Braun**, **Dr. Anja Danner-Schröder** und **Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz** (Technische Universität Kaiserslautern)

Die organisationspsychologische Perspektive auf das Individualverhalten von Mitarbeitern hat eine lange Tradition, sich des Rollenkonzepts zu bedienen. Damit gemeint sind bestimmte Verhaltenserwartungen, die von unterschiedlichen Anspruchsgruppen wie Kollegen und Vorgesetzten, aber auch im privaten Bereich an den Rolleninhaber herangetragen werden (Biddle, 1979). Dabei wird zumindest oftmals implizit unterstellt, dass im beruflichen Kontext Personen lediglich eine Rolle einnehmen.

Diese Beobachtung einer Rollenausübung und Organisationszugehörigkeit sowie die damit verbundene Grenzziehung zwischen Arbeit und Freizeit stößt heute – und wohl zunehmend auch künftig – in vielen Berufszweigen an Grenzen. Denn oft haben Individuen unterschiedliche, sich teilweise vermengende Rollen inne. Zu denken wäre etwa an die Mitgliedschaft in zum Hauptberuf passenden Branchenverbänden, etwa in internetbezogenen Interessensvereinigungen, wie Wikimedia oder dem Chaos Computer Club, als Pendant zu Hauptberufen in der Softwarebranche. Diese Rollen im Freiwilligendienst sind eindeutig vom Hauptberuf abgegrenzt, gleichwohl sind sie hierfür nicht unbedeutend. So machen sich Unternehmen derartige Erfahrungen von Arbeitnehmern teilweise gezielt zunutze, indem bereits bei der Personalauswahl auf nebenberufliches Engagement Wert gelegt wird und auch bei der eigenen Außendarstellung von Unternehmen weisen diese gerne auf ihre sozial engagierten Mitarbeiter hin. Bislang sind jedoch bis dato kaum Studien zu Relevanz und Nutzen von multiplen Rollen vorzufinden. Insbesondere erscheint bislang unklar, wie diese aus Unternehmenssicht bewusst genutzt werden können, um organisationale Prozesse zu stabilisieren und damit die Resilienz, sprich die Robustheit auf Unternehmensebene zu steigern. Daher verfolgen wir die Forschungsfrage:

Wie lassen sich freiwillige Rollen, die Arbeitnehmer außerhalb des Hauptberufs innehaben, aus Unternehmenssicht nutzen, um die organisationale Resilienz abzusichern?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage hat das Autorenteam eine qualitative Studie mit dem Bereich der Ordnungs- und Sicherheitsdienste der U.S. Air Base Ramstein durchgeführt, deren Angestellte zu 98% noch in einem Freiwilligendienst außerhalb der U.S. Air Base engagiert sind. Die Untersuchungser-

gebnisse eröffnen eine neue Perspektive auf rollentheoretische Organisationsforschung und zeigen, dass Organisationen systematisch durch die multiplen Rollen ihrer Mitarbeiter profitieren können.

## Eine interorganisationale Perspektive auf Rollen

Die Personalforschung nimmt Rollenerwartungen in den Blick, die sowohl in der informellen Interaktion als auch in Form von Arbeitsverträgen, Stellenbeschreibungen und Betriebsvereinbarungen formell artikulierbar sind. Fasst man alle diese normativen Verhaltenserwartungen gegenüber einer Position zu einem Bündel zusammen, so wird dieses mitunter als Rolle bezeichnet. Aus personalwirtschaftlicher Sicht gilt es vor allem die Einflussgrößen für Rollenverhalten zu analysieren, etwa die Sanktionsmacht von Vorgesetzten, Gruppe und Organisation, die rollenkonformes Verhalten honoriert und damit verfestigt oder abweichendes Verhalten sanktioniert.

Vor diesem Hintergrund lassen sich funktionale Rollenabweichungen (=Extrarollenverhalten) und dysfunktionale Rollenabweichungen (=kontraproduktives Verhalten) unterscheiden. Vor allem das Extrarollenverhalten erfreut sich in der Forschung und auch in der Unternehmenspraxis besonders positiver Resonanz, schließlich wünschen sich wohl die meisten Arbeitgeber loyale Mitarbeiter, die Kreativität und Eigeninitiative einbringen und sich über das geforderte Maß hinaus für das Unternehmen einsetzen. Entsprechend umfangreich wurden positive Folgen von Extrarollenverhalten, wie es bspw. im Konstrukt „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB) erfasst ist, analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Extrarollenverhalten vor allem dazu führt, dass die Zusammenarbeit in Organisationen reibungsloser erfolgt und Hindernisse im Arbeitsablauf leichter überwunden werden (Organ et al., 2006). Dadurch wird letztlich die Stabilität und Widerstandsfähigkeit von Organisationen – neuerdings auch als organisationale Resilienz bezeichnet – erhöht. Der Resilienzbegriff ist hier von der psychologischen Widerstandsfähigkeit, von der oft in der Personalforschung die Rede ist, zu unterscheiden und beschreibt vielmehr die Fähigkeit einer Organisation, sich auch gegen unvorhergesehene, häufig negative Wirkeffekte hervorrufende Umstände zu behaupten (Müller-Seitz, 2015).

**ABSTRACT**

**Forschungsfrage:** Wie lassen sich multiple Rollen durch die Zugehörigkeit in mehreren Organisationen aus Unternehmenssicht nutzen, um die organisationale Resilienz abzusichern?

**Methodik:** Qualitative Case Study (Interviews, teilnehmende Beobachtungen, Dokumente).

**Praktische Implikationen:** Multiple Rollen- und Organisationszugehörigkeiten können von Organisationen zielgerichtet eingesetzt werden zur (1) intra- und interorganisationalen Vernetzung, (2) interorganisationalen Nutzung von Ressourcen, (3) interorganisationalem Lernen sowie zur (4) Erhöhung der Mitarbeitermotivation.

Während frühere OCB-Studien auf einzelne Linienorganisationen abzielten, wird das Betrachtungsspektrum jüngst zunehmend für interorganisationale Zusammenhänge geöffnet (Autry et al., 2008; Braun et al., 2012; Braun, 2013). Die letztgenannten Studien weisen den Weg in Richtung eines Verständnisses multipler Rollen über Organisationsgrenzen hinaus. Allerdings wird vor allem auf berufliche Kontexte abgestellt, weniger auf Aktivitäten in Freiwilligenorganisationen.

**Studiendesign und Ergebnisse**

Um zu untersuchen, inwieweit multiple Rollen in verschiedenen Organisationen einen Beitrag zu organisationaler Resilienz liefern können, haben wir eine qualitative Studie in Kooperation mit der U.S. Air Base in Rheinland-Pfalz durchgeführt. Für unser Anliegen ist es hervorhebenswert, dass dort vor allem im Bereich der Ordnungs- und Sicherheitsdienste ca. 98% der Mitarbeiter in ihrer Freizeit in einer Freiwilligenorganisation tätig sind.

Zur Untersuchung unserer Forschungsfrage stützen wir uns auf mehrere Datenquellen (vgl. Abb. 1). Die Auswertung der

Daten erfolgte mit der Auswertungssoftware MAXQDA, mit deren Hilfe Codes und Kategorien gebildet wurden.

Im Rahmen unserer Datenanalyse wurden durch Datentriangulation die Interviewtranskripte und Mitschriften aus Meetings sowie die relevanten Passagen in den uns vorliegenden Dokumenten sukzessive in abstrakte Kategorien überführt. Mit diesem Vorgehen konnten abgeleitet aus Originalzitate durch mehrere Analyse-Iterationen letztlich vier zentrale Mechanismen identifiziert werden, die die organisationale Resilienz durch multiple Rollen stärken: (1) Bildung eines interpersonellen Netzwerkes, (2) geteilte Nutzung von Ressourcen, (3) gegenseitiges Lernen und (4) Steigerung der Motivation von Mitarbeitern (vgl. Abb. 2). Diese können die Arbeit jeweils einer Organisation unterstützen, aber auch die Zusammenarbeit der Organisationen vereinfachen.

**Bildung eines interpersonellen Netzwerkes**

Zur Bildung eines interpersonellen Netzwerkes, das die organisationale Resilienz untermauert, reicht es mitunter nicht aus, den jeweils anderen Partner lediglich zu kennen. Viel entscheidender ist es, dass diese auch die gleiche Sprache sprechen und sich gegenseitig verstehen. Jede Organisation hat ihre eigene Kultur und Gepflogenheiten (Abkürzungen, „Kriegsgeschichten“ usw.), die für Außenstehende nicht immer leicht zu verstehen sind. Deshalb greifen einfache Treffen und Meetings oft zu kurz, wie die Vorbereitung zu einer groß angelegten Übung mit mehreren Kooperationspartnern gezeigt hat. Obwohl hier Vertreter der einzelnen Teilnehmer zusammengekommen sind, war es notwendig, dass Mitglieder, welche in mehreren Organisationen arbeiten, vermittelt haben. So ist die Kultur in der Army sowie deren Arbeitsweisen im Gegensatz zum System von vielen Freiwilligenorganisationen sehr verschieden, was dazu geführt hat, dass die Teilnehmer den anderen schlicht nicht verstanden haben. Erst als zwei Mitglieder, die beide für die Army und zusätzlich entweder in der Freiwilligen Feuerwehr oder beim THW arbeiten, eingeschritten sind und die kulturellen Unterschiede erklärt haben, war eine weitere Besprechung möglich. Dies sorgt im Umkehrschluss zu einer Steigerung von Vertrauen in den jeweils anderen Partner und verbessert somit die Zusammen-

**Abb. 1: Datentriangulation**

	Daten	Dauer insgesamt	Seiten
Interviews	5 Interviews	239 Min. (durchschnittlich 45 Min.)	102 Seiten
Meetings	B05-Stammtisch	330 Min.	5 Seiten
	Übungsvorbereitung	600 Min.	20 Seiten
	Symposium	240 Min.	10 Seiten
Dokumente (Artefakte)	Newsletter, Präsentationen, Übungsunterlagen		451 Seiten

Quelle: Eigene Darstellung



## Abb. 2: Exemplarische Evidenz aus den Interviews

### Bildung eines interpersonellen Netzwerkes

„Das Wichtigste ist, dass sich die Leute aus der Freiwilligen Feuerwehr und unsere Teams gegenseitig kennen.“

„Es gab hier bei uns, ich glaube 2011 war das, einen Brand bei einem Auto-Recyclingunternehmen mit 450 Fahrzeugen. Da wurden auch Kräfte der Army miteingesetzt. Ich sage mal, was es ein bisschen einfacher für uns gemacht hat [...], dass man die Kontakte an dieser Stelle besser kennt. Man weiß, welche Telefonnummern man wählen muss und solche Dinge. Dadurch hat man bestimmte Vorteile ...“

### Geteilte Nutzung von Ressourcen

„... Wenn man die Leute von der Freiwilligen Feuerwehr dabei hat, wissen die ja auch, was die Freiwilligen Feuerwehren vorhalten.“

„Alleine das Wissen und die Vorkenntnisse über die Liegenschaften, die dort sind; Wissen über die Gebäude, die Brandmeldeanlage; das ist beruflich mein Gebiet. Bei diesen Dingen kenne ich mich dann aus und habe es dadurch im Einsatz bei der Freiwilligen Feuerwehr einfacher.“

### Gegenseitiges Lernen

„... jetzt so frisch vom Lehrgang wollte ich nächste Woche mal mit meinem Zugführer sprechen in der Freiwilligen und werde dem das ein oder andere, das ich gelernt habe, mal nahebringen ...“

„... hat er mich irgendwann angesprochen, dass wir eine große Übung machen sollen, ob ich nicht bei der Vorbereitung unterstützen kann, da ich ja das gesamte Netzwerk in Deutschland und Kaiserslautern und Umgebung kenne, also [...] auch Kontakte habe. Und jetzt bin ich da eigentlich bei jeder Besprechung mit dabei.“

### Steigerung der Motivation von Mitarbeitern

„Ich bin jedenfalls davon überzeugt, dass ich nicht so gut wäre – als Führungskraft oder als Logistiker – wenn ich nicht die Einflüsse von beiden Seiten hätte. Sowohl vom Ehrenamt als auch vom Arbeitgeber.“

„Man kann auch bei uns Gruppenführer werden, wenn man die Ausbildung nicht bei uns gemacht hat, sondern bei der Freiwilligen Feuerwehr.“

Quelle: Eigene Darstellung

arbeit. Aufgrund dieser Basis können dann Kontakte auch darüber hinaus genutzt werden. Das Flugtagunglück 1988 in Ramstein, bei dem es 70 Todesopfer und unzählige Schwerverletzte gab, hat gezeigt, dass interorganisationale Kontakte und gegenseitiges Verständnis im Ernstfall extrem wichtig sein können. Dies lässt sich u.a. damit begründen, dass damals kaum Kontakte zwischen den Behörden existierten und die Zusammenarbeit aufgrund der kulturellen und organisationalen Unterschiede schwierig war. Die negativen Folgen des Unglücks hätten sich laut Aussage der Befragten mildern lassen, wenn – wie heutzutage – eine vergleichsweise enge Verzahnung zwischen den Organisationen existiert hätte.

### Geteilte Nutzung von Ressourcen

Organisationen können voneinander profitieren, indem sie Ressourcen von anderen Organisation nutzen, und diese nicht

selbst kostspielig besorgen müssen. Jedoch gilt es auch hier zu bedenken, dass es nicht ausreicht, dass andere Organisationen eventuell Ressourcen besitzen, die einem selbst nicht zur Verfügung stehen, sondern man muss auch wissen, wer sie besitzt. Hier haben mehrere Interviewpartner berichtet, dass sie in beide Richtungen vermitteln konnten, wenn es um das Nutzen von Ressourcen ging. Da gerade z.B. die Mitarbeiter, die für die U.S. Army arbeiten und zeitgleich für die Freiwillige Feuerwehr, in einem sehr ähnlichen Umfeld tätig sind, können sie davon profitieren, genau zu wissen, welche Ressourcen beiden Organisationen zur Verfügung stehen, und können so im Ernstfall schnell rückmelden, wie der Zugang zu kritischen Ressourcen möglich ist, wodurch viel Zeit gespart werden kann. Z.B. besitzt die Feuerwehr der U.S. Army Wärmebildkameras, die vielen Freiwilligen Feuerwehren nicht zur Verfügung stehen. Umgekehrt profitiert die Feuerwehr

der U.S. Army z.B. vom Wissen der Mitarbeiter, die auch noch bei einer Freiwilligen Feuerwehr arbeiten, über das Stadtgebiet, über gewisse Liegenschaften sowie Gebäude und deren Brandmeldeanlagen. Des Weiteren hat die Feuerwehr der U.S. Army größere Löschfahrzeuge mit einer größeren Kapazität für Löschwasser. Bei einem Brand 2008 in einem der größten Lager für Reifen wie auch gerade erst kürzlich bei einem Brand auf einem privaten Bauernhof wurden diese Löschfahrzeuge zur Unterstützung herangezogen.

### Gegenseitiges Lernen

Ein weiterer Mechanismus, der die Resilienz der Organisationen durch multiple Rollen stärken kann, ist gegenseitiges Lernen. Dies kann auf individueller Ebene geschehen (wovon die Organisationen selbstverständlich ebenfalls profitieren) oder direkt auf der Ebene der Organisation. Auf individueller Ebene ist laut der Interviewpartner zu beobachten, dass die Mitglieder in beiden Organisationen Schulungen besuchen können, von denen dann beide Organisationen einen Gewinn haben. Ein Interviewpartner hat berichtet, dass er gerade diese Symbiose sehr schätzt, weil er so bereits viel gelernt hat, was er in der jeweiligen anderen Organisation einbringen konnte. So hat er z.B. in der Freiwilligenorganisation schon früh Führungsaufgaben übertragen bekommen, die er später in seiner hauptberuflichen Tätigkeit nutzen konnte. Dabei hat er auch darauf hingewiesen, dass er sich gut vorstellen könne, dass sein Arbeitgeber das sehr schätzt, da er sich im freiwilligen Amt bereits in einem geschützten Rahmen ausprobieren kann, bevor er solche Tätigkeiten dann auch im Hauptberuf übernimmt. Deshalb wird er dann auch im Beruf freigestellt, um an Führungsschulungen teilzunehmen. Umgekehrt erwirbt er in seinem Beruf als Logistiker Expertenwissen, das er wiederum beim THW einbringen kann. Dort wird bspw. eine Expertendatenbank geführt, in der Fähigkeiten dokumentiert werden, die insbesondere bei Auslandseinsätzen benötigt werden. Dort konnte der Befragte seine Erfahrung als Logistiker einbringen, obwohl er die Kenntnisse und Fähigkeiten außerhalb des THW erworben hat.

Lernen auf organisationaler Ebene erfolgt zunächst auch über Individuen, aber die Organisationen lernen davon und übernehmen z.B. Arbeitsweisen oder bestimmte Techniken. Oft hat eine Organisation einen Wissensvorsprung, den sich andere Organisationen durch Mitglieder in beiden Organisationen zunutze machen können. Allerdings ist dies natürlich nur ein Vorteil, wenn die Wissensweitergabe auch gewünscht ist. So hatte die Feuerwehr der U.S. Army z.B. schon viele Jahre Erfahrung unter anderem mit Schlauchtragekörben, Hohlstrahlrohren und Belüftungstechniken, bevor dies auch in den Freiwilligen Feuerwehren eingeführt wurde. Da Mitglieder, die in beiden Organisationen tätig sind, bereits damit gearbeitet haben, können sie dieses Wissen nutzen und anderen helfen, schneller damit um-

zugehen. In der Führungsstruktur gibt es dahingegen Ansätze, die in den Berufsfeuerwehren und Freiwilligen Feuerwehren in Deutschland bereits etabliert sind und jetzt auch Einzug in das System der U.S.-Amerikaner finden.

### Steigerung der Motivation von Mitarbeitern

Die bereits erwähnte Fähigkeit, durch multiple Rollen von beiden Organisationen zu lernen, kann auch die Motivation der Mitarbeiter steigern und somit die organisationale Resilienz anheben. Gerade Schulungen, die Mitglieder in einer Organisation wahrnehmen, können auch in der anderen, etwa bei Beförderungen oder Qualifikationsvorhaben, angerechnet werden und so potenziert sich der Vorteil, den ein Mitglied hat. Viele Mitarbeiter der U.S. Army haben uns im Gespräch dargelegt, dass ihre Führungspositionen in der Freiwilligen Feuerwehr durch die U.S. Army als solche anerkannt wurden. Somit haben sie Positionen besetzen können, die ansonsten außerhalb ihrer Reichweite gelegen hätten. Die Feuerwehr der U.S. Army geht dabei sogar so weit, dass sie fordert, dass jeder, der bei ihnen eine Führungsposition hat, diese auch im freiwilligen Amt besetzt. Somit ist Engagement im Ehrenamt auch im Hauptamt einsetzbar und die Personen werden für ihre Bereitschaft, sich einzubringen, doppelt belohnt.

### Diskussion: Multiple Rollen als eine Grundlage organisationaler Resilienz

Leitgedanke der Studie ist die Erzeugung organisationaler Resilienz durch multiple Rollen im Zuge unterschiedlicher Organisationszugehörigkeiten. Am Beispiel der U.S. Army in Ramstein konnte illustrativ aufgezeigt werden, dass multiple Rollen aus Organisationssicht (1) intra- und interorganisationale Vernetzung fördern, (2) interorganisationale Nutzung von Ressourcen begünstigen und (3) interorganisationales Lernen sowie die (4) Steigerung der Mitarbeitermotivation unterstützen.

Für sich genommen handelt es sich in diesen Fällen keinesfalls um neuartige Phänomene. Dies gilt insbesondere für das „klassische“ organisationsinterne Personalmanagement. Dort sind Fragestellungen der Vernetzung, des individuellen und organisationalen Lernens und insbesondere auch der Mitarbeitermotivation tradierte Handlungsfelder. Betrachtet man indes interorganisationale Konstellationen, etwa Dyaden, wie bspw. Joint Ventures oder Netzwerke, die aus drei oder mehr Organisationen bestehen, so sind dahingehend bis dato kaum konkrete personalwirtschaftliche Ansätze zu konstatieren, die für die Besonderheiten der Aktivitäten von Boundary Spannern bzw. Personen mit multiplen Rollen- und Organisationszugehörigkeiten sensibel sind (Braun et al., 2012; Sydow et al., 2016). Wie aufgezeigt betrifft dies insbesondere die Schnittstelle zu Freiwilligenorganisationen – eine klassische Domäne in der Forschung und Praxis des Public Management, welche jedoch die personalwirtschaftliche Dimension von Freiwilligenarbeit

für den For-Profit-Sektor kaum in den Blick nimmt. Freelancer, die in unterschiedlichen Projekten mit wechselnden Kooperationspartnern agieren, wären ein klassisches Beispiel für die interpersonelle Vernetzung. Diese Form der Vernetzung ist insofern relevant und hervorzuheben, als hier lose interpersonelle Netzwerke vorliegen, da die Personen einander kennen, aber nicht permanent eine vertragliche Bindung vorliegt. Diese Latenz macht die Art der Beziehung besonders und grenzt sie von interorganisationaler, vielfach vertraglich geregelter Vernetzung ab. So ist die Mitgliedschaft in einer Freiwilligenorganisation eine relativ konstante Gegebenheit, auf die die betreffenden Organisationen rekurrieren können. Die spontane Unterstützung von Freiwilligenorganisationen durch die U.S. Army bei der Suche nach Vermissten stellt dabei nur ein Beispiel dar, wie sich die Organisationen wechselseitig unterstützen und von den multiplen Rollen- und Organisationszugehörigkeiten profitieren können.

Auch wenn die gewählte Fallstudie im Kontext der U.S. Streitkräfte gewiss sehr spezifisch ist und sich nicht generell für For-Profit-Organisationen verallgemeinern lässt, so bietet sie dennoch Implikationen mit Blick auf die zukünftige Ausgestaltung von Arbeit und soll damit die Personalpraxis und -forschung inspirieren.



**DR. TIMO BRAUN**

Postdoc am

Lehrstuhl für Strategisches Management  
Technische Universität Kaiserslautern

E-Mail: [timo.braun@wiwi.uni-kl.de](mailto:timo.braun@wiwi.uni-kl.de)

<https://strama.wiwi.uni-kl.de/strategisches-management/>



**DR. ANJA DANNER-SCHRÖDER**

Postdoc am

Lehrstuhl für Strategisches Management  
Technische Universität Kaiserslautern

E-Mail: [anja.schroeder@wiwi.uni-kl.de](mailto:anja.schroeder@wiwi.uni-kl.de)

<https://strama.wiwi.uni-kl.de/strategisches-management/>



**PROF. DR. GORDON MÜLLER-SEITZ**

Professur für Strategisches Management  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Kaiserslautern

E-Mail: [gms@wiwi.uni-kl.de](mailto:gms@wiwi.uni-kl.de)

<https://strama.wiwi.uni-kl.de/strategisches-management/>

## SUMMARY

**Research question:** How can multiple roles in two organizations be used from a management perspective to ensure organizational resilience?

**Methodology:** Qualitative Case Study (interviews, participating observations, documents).

**Practical implications:** Persons with multiple roles and organizational affiliations can be utilized by organizations in order to (1) create interpersonal ties within and across organizations, (2) use joint interorganizational resources, (3) increase interorganizational learning and (4) heighten employee motivation.

## LITERATURVERZEICHNIS

**Autry, C./Skinner, L./Lamb, C. (2008):** Interorganizational citizenship behaviors: An empirical study. In: *Journal of Business Logistics*, H. 29(2), S. 53-74.

**Biddle, B. (1979):** Role Theory – Expectations, identities, and behaviors. New York: Academic Press.

**Braun, T. (2013):** Kooperatives Verhalten in interorganisationalen Projekten – Eine konzeptionelle und empirische Weiterentwicklung des OCB-Ansatzes. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

**Braun, T./Müller-Seitz, G./Sydow, J. (2012):** Project citizenship behavior? – An explorative analysis at the project-network-nexus. In: *Scandinavian Journal of Management*, H. 24(4), S. 271-284.

**Müller-Seitz, G. (2015):** Von Risiko zu Resilienz – zum Umgang mit Unerwartetem aus Organisationsperspektive. In: *zfbf* (im Druck).

**Organ, D. W./Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B. (2006):** Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences, Thousand Oaks: Sage.

**Sydow, J./Schüßler, E./Müller-Seitz, G. (2016):** Managing interorganizational relations – debates and cases. London: Palgrave Macmillan.

# Maßgeschneiderte organisationale Communities: Herausforderungen für HRM

Von **Dr. Anke Wendelken**, **Dr. Sabine Brunner** und **Prof. Dr. Kathrin M. Möslein** (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und HHL Leipzig Graduate School of Management)

Die heutige Unternehmenswelt ist geprägt von steigender Dynamik, erhöhtem Wettbewerbsdruck und sich ständig wandelnden Kundenanforderungen. Folglich wachsen sowohl Innovations- als auch Kostendruck auf Unternehmen. Forschung und Praxis sind sich einig, dass Unternehmen ihre Innovationsprozesse öffnen sollten, um diesen Herausforderungen zu begegnen (Felin & Zenger, 2014; West, Salter, Vanhaverbeke & Chesbrough, 2014). Innovationsprozesse können dabei nach außen geöffnet werden, d.h. Unternehmen kollaborieren mit Akteuren außerhalb der Unternehmensgrenzen, oder aber auch innerhalb der Unternehmensgrenzen, d.h. Unternehmen beziehen Mitarbeiter in Innovationsprozesse mit ein, die traditionell nicht an Innovationen beteiligt waren.

Eine sich immer weiter verbreitende Möglichkeit, diese Mitarbeiter in Innovationsprozesse zu integrieren, sind die sogenannten organisationalen Innovationscommunities (OIC) (Bansemir, Neyer, & Möslein, 2012; Wendelken, 2015). Diese Communities bestehen aus Mitarbeitern, die gemäß ihrer Rollen erstmalig die Aufgabe haben, Innovationen für das Unternehmen zu generieren (Neyer, Bullinger & Möslein, 2009), die jedoch ein großes intrinsisches Interesse daran haben, freiwillig zu einer konkreten, vorab definierten Aufgaben- oder Problemstellung innovative Lösungen zu entwickeln. Dabei arbeiten die Mitarbeiter in einer solchen organisationalen Innovationscommunity auf freiwilliger Basis, sowohl real (z.B. in Workshops) als auch virtuell (z.B. auf web-basierten Plattformen), an der Entwicklung dieser Lösungen. Die Zusammenarbeit ist durch ein gemeinsames Ziel, ein gemeinsames Verständnis und von gegenseitigem Engagement geprägt.

Aktuell konzentrieren sich viele Unternehmen darauf, geeignete Softwarelösungen für den Austausch zwischen den Teilnehmern bereitzustellen (technisch-getriebener Ansatz). Das heißt, es werden zwar umfangreiche Werkzeuge für Informationsaustausch und Zusammenarbeit bereitgestellt, aber nicht auf die Bedürfnisse und Befindlichkeiten der Menschen abgestimmt, die damit umgehen müssen. Die soziale Seite des Community-Aufbaus kommt also oft zu kurz. Aufgrund des freiwilligen Charakters von organisationalen Innovationscommunities hängt jedoch der Erfolg oder Misserfolg von den teilnehmenden Mitar-

beitern ab. Denn, wenn die Teilnehmer sich nicht wertgeschätzt fühlen und ihre Erwartungen unerfüllt bleiben, kann das leicht zu Frustration, negativen Reaktionen, Konflikten und aktivem Widerstand führen (Gebauer, Füller & Pezzej, 2013).

Deshalb wendet sich dieser Beitrag gegen die Vorstellung, Unternehmen könnten die teilnehmenden Personen wie bei Henry Fords Model-T mit einem Community-Ansatz adressieren, der alle gleich behandelt. Stattdessen wird argumentiert, dass Unternehmen Rücksicht auf die Individualität der Teilnehmer nehmen sollten (menschlich-getriebener Ansatz). Eine Kernherausforderung für Unternehmen, und insbesondere deren Human Resource Management, ist es demnach, eine organisationale Innovationscommunity als sozio-technisches System zu begreifen und aufzubauen, welches die Teilnehmer in ihrer Unterschiedlichkeit adressiert.

## Auf Bedürfnisse zugeschnittene organisationale Innovationscommunities

Es genügt nicht, die teilnehmenden Mitarbeiter einfach zu vernetzen, sie als Innovationscommunity zu bezeichnen und abzuwarten. Vielmehr ist ein professionelles HR-Management dieser Communities von Bedeutung. Denn gerade aufgrund der freiwilligen Teilnahme der Mitarbeiter müssen diese stetig begeistert, überzeugt und ihre Leistung wertgeschätzt werden (Fleming & Waguespack, 2007). Wenn die Teilnehmer überzeugt sind, sie sich und ihre Arbeitsleistung wertgeschätzt fühlen und ihre Erwartungen erfüllt werden, führt die große intrinsische Motivation zu erhöhtem Einsatz der Mitarbeiter und steigert damit die Wahrscheinlichkeit auf herausragende innovative Lösungen.

Für eine maßgeschneiderte, d.h. auf Bedürfnisse zugeschnittene Innovationscommunity braucht es ein HR-Management im Sinne eines verantwortlichen Community-Managers, der die Bedürfnisse verschiedener Mitarbeiter erkennt und versteht, effektiv mit ihnen zu kommunizieren und ihre Erwartungen zu adressieren. Jeden einzelnen Teilnehmer/Mitarbeiter dabei individuell zu adressieren, würde jedoch in enormer Komplexität enden. Um die Komplexität zu reduzieren und dennoch die Teilnehmer in ihrer Vielfalt adäquat zu adressieren, hilft es verantwortlichen Community-Managern, Teilnehmergruppen

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie kann HRM eine organisationale Innovationscommunity so gestalten, dass mit geringer Komplexität die Unterschiedlichkeit der Teilnehmer adressiert wird?

**Methodik:** (1) Literaturanalyse zur Identifizierung relevanter psychografischer Kategorien, (2) quantitative Clusteranalyse zur Identifizierung ähnlicher Mitarbeitergruppen, (3) qualitative Interviewstudie zur Beschreibung von Profilen der identifizierten Mitarbeitergruppen.

**Praktische Implikationen:** Maßgeschneiderte Communities bieten einen ökonomisch tragfähigen Pfad, um zusätzliche Innovationen durch bislang ungenutztes Innovationspotenzial der teilnehmenden Mitarbeiter zu entwickeln.

zu definieren, ebenso wie Marketing Manager mit definierten Kundengruppen arbeiten. Doch wie lassen sich derartige Teilnehmergruppen in Innovationscommunities identifizieren?

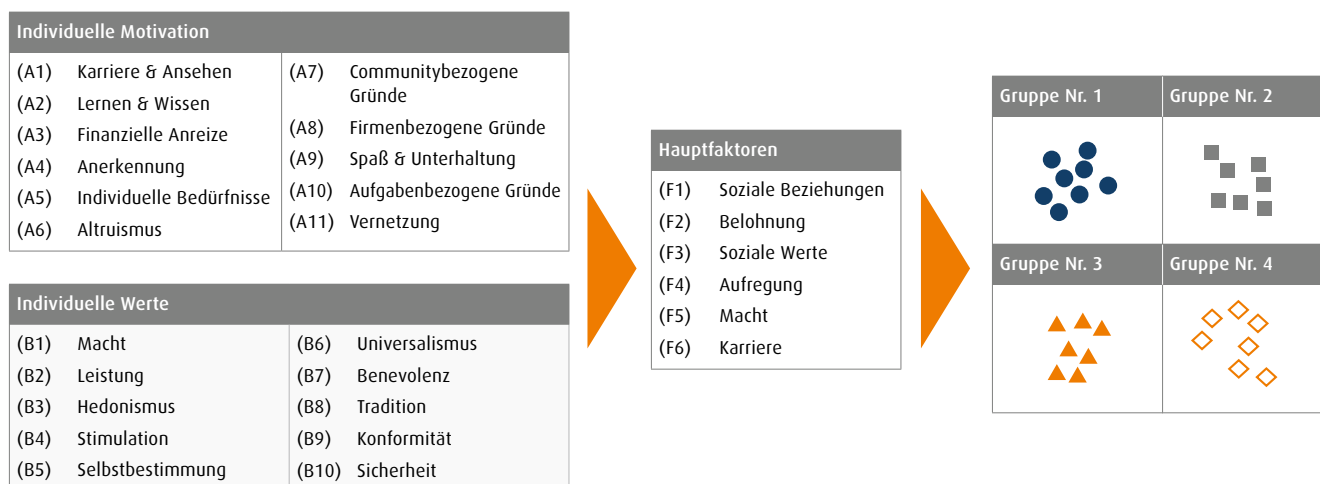
### Identifizierung von Teilnehmergruppen

Um ähnliche Teilnehmergruppen in solchen freiwilligen organisationalen Innovationscommunities zu identifizieren, wurde ein dreistufiger Forschungsprozess durchgeführt (Wendelken, 2015). Im ersten Schritt wurden auf Basis intensiver Literaturliteraturarbeit zwei psychografische<sup>1</sup> Dimensionen als besonders relevant für die Identifikation ähnlicher Mitarbeitergruppen identifiziert: (A) die Motivation zur Teilnahme und (B) die

Werte der Teilnehmenden. Die erste Dimension besteht aus insgesamt 11 Kategorien individueller Motivation zur Teilnahme an solchen freiwilligen Communities: (A1) Karriere & Ansehen, (A2) Lernen & Wissen, (A3) Finanzielle Anreize, (A4) Anerkennung, (A5) Individuelle Bedürfnisse, (A6) Altruismus, (A7) Communitybezogene Gründe, (A8) Firmenbezogene Gründe, (A9) Spaß & Unterhaltung, (A10) Aufgabenbezogene Gründe, und (A11) Vernetzung. Die zweite Dimension besteht aus 10 Kategorien individueller Werte, die aussagen, was im Leben eines Menschen besonders wichtig ist (Bardi & Schwartz, 2003; Schwartz, 1992): (B1) Macht, (B2) Leistung, (B3) Hedonismus, (B4) Stimulation, (B5) Selbstbestimmung, (B6) Universalismus, (B7) Benevolenz, (B8) Tradition, (B9) Konformität und (B10) Sicherheit. Beide Dimensionen und ihre zugehörigen Kategorien sind in Abbildung 1 dargestellt.

<sup>1</sup> Lange Zeit überwog die Clusterung auf Basis demografischer Faktoren wie Alter, Geschlecht, Einkommen etc. Seit einigen Jahren jedoch setzt sich vermehrt eine Clusterung auf Basis psychografischer Faktoren durch, da auf diese Weise ein vollständigeres, lebendigeres Bild einer speziellen Menschengruppe möglich ist.

**Abb. 1: Identifizierung ähnlicher Teilnehmergruppen in OICs**



Quelle: Eigene Darstellung

Im zweiten Schritt wurde anschließend eine großzahlige quantitative Cluster-Analyse in einer 1.550 Teilnehmer umfassenden Community durchgeführt. Dazu wurde ein Web-basierter Fragebogen entwickelt, der die 11 Kategorien individueller Motivation (A1-A11) und die 10 Kategorien individueller Werte (B1-B10) abfragt. Die Online-Umfrage wurde per E-Mail an alle 1.550 Teilnehmer verschickt. Von 812 ausgefüllten Fragebögen (Rücklaufquote: 52,39%) flossen nach Eliminierung der unvollständigen Fragebögen insgesamt 564 Fragebögen in die Auswertung mit ein.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Auswertung wurde zunächst eine vorgeschaltete Faktorenanalyse durchgeführt, die die insgesamt 21 Kategorien in sechs Hauptfaktoren transformiert: (F1) Soziale Beziehungen, (F2) Belohnung, (F3) Soziale Werte, (F4) Aufregung, (F5) Macht, (F6) Karriere. Anschließend wurde eine hierarchische Cluster-Analyse durchgeführt mit dem Ziel, die 564 Fragebogenteilnehmer gemäß der Wichtigkeit, die diese den sechs Hauptfaktoren (F1-F6) zuordnen, zu gruppieren. Es konnten vier Gruppen von ähnlichen Mitarbeitertypen identifiziert werden. Die Teilnehmer innerhalb einer Gruppe sind sich möglichst ähnlich und gleichzeitig möglichst unähnlich zu den Teilnehmern der anderen Gruppen.

Für jede Gruppe wurde für jeden der sechs Hauptfaktoren (F1-F6) ein Mittelwert berechnet. Diese Mittelwerte geben an, wie wichtig jeder Hauptfaktor für die ganze Gruppe ist. Sie müssen dementsprechend jeweils im Vergleich zu den anderen Gruppen gelesen und interpretiert werden. Ein Vergleich der Wichtigkeit der Faktoren für jede Gruppe ist in Abbildung 2 dargestellt.

Hier sieht man, dass für die Gruppe 1 insbesondere der Faktor (F3) Soziale Werte von besonders hoher Bedeutung ist, gefolgt von (F4) Aufregung und (F5) Macht. Von eher mittlerer Wichtigkeit ist der Faktor (F2) Belohnung. Geringe Wichtigkeit weist der Faktor (F1) Soziale Beziehungen auf und (F6) Karriere spielt gar keine Rolle bei dieser Gruppe.

Ganz anders verhält es sich bei Gruppe 2: Bei diesen Teilnehmern ist Karriere (F6) und Belohnung (F2) von höchster Wichtigkeit, gefolgt vom Faktor Soziale Werte (F3). Von eher geringerer Bedeutung sind Soziale Beziehungen (F1) und Macht (F5). Gar nicht wichtig ist für diese Gruppe der Faktor Aufregung und Abwechslung (F4).

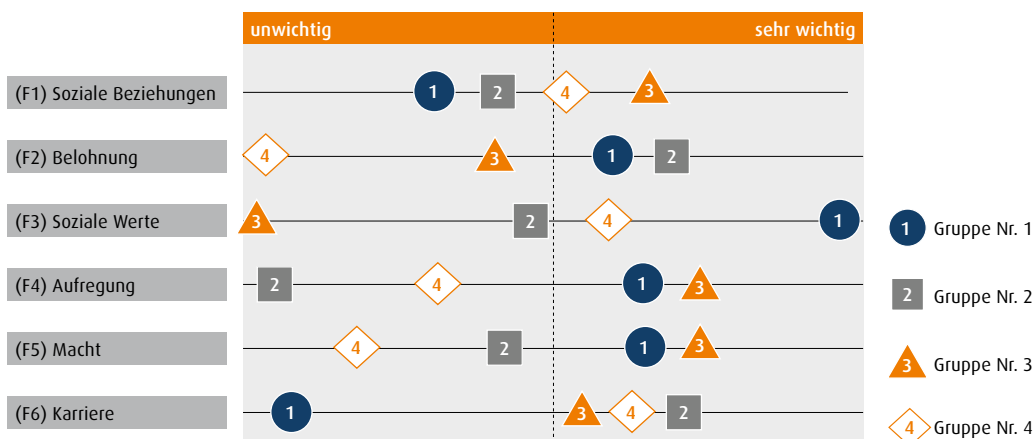
Wieder anders sieht es bei der dritten Gruppe aus. Hier stehen Aufregung (Abwechslung) (F4) und Macht (F5) an erster Stelle. Von mittlerer Wichtigkeit sind soziale Beziehungen (F1), gefolgt von den Faktoren Belohnung (F2) und Karriere (F6). Von sehr geringer bis hin zu gar keiner Bedeutung sind soziale Werte (F3).

Im Gegensatz zu den anderen weist Gruppe 4 insgesamt eine sehr ausgewogene Verhältnismäßigkeit auf. Alle Faktoren sind ähnlich wichtig für diese Gruppe. Die Faktoren Soziale Werte (F3), Soziale Beziehungen (F2) sowie Karriere (F6) sind gleich wichtig, gefolgt von Aufregung (F4). Am wenigsten wichtig sind dieser Gruppe die Faktoren (F2) Belohnung und (F5) Macht.

### Herausforderungen für das HR-Management

Die Identifikation dieser vier unterschiedlichen Teilnehmergruppen in organisationalen Innovationscommunities hilft zwar zu verstehen, dass es unterschiedliche Mitarbeitertypen

Abb. 2: Vergleich der Wichtigkeit der Hauptfaktoren für jede Mitarbeitergruppe



Quelle: Wendelken (2015)

gibt, nicht jedoch dabei, Communities maßgeschneidert entsprechend der unterschiedlichen Bedürfnisse zu gestalten. Deshalb wurden in einem dritten Schritt mithilfe einer qualitativen Interviewstudie insgesamt 26 Teilnehmer aus drei verschiedenen organisationalen Innovationscommunities zu ihren Motivationen und individuellen Werten befragt.

Aufgrund ihres hohen Informationsgehaltes eignen sich qualitative Daten besonders gut, um quantitative Daten zu ergänzen oder zu interpretieren (Miles & Huberman, 1994), wie es hier der Fall war. Die Hauptdatenquelle waren Interviews, die in 25 Fällen von Angesicht zu Angesicht und in einem Fall telefonisch durchgeführt wurden. Bei den Interviews handelte es sich um sog. semistrukturierte Interviews, die anhand eines vorab entwickelten, getesteten und angepassten Leitfadens geführt wurden. Alle Interviews wurden von mindestens zwei Wissenschaftlern durchgeführt, wobei einer hauptverantwortlich für das Gespräch war und der andere Notizen aufnahm, auf die Zeit achtete und Fragen ergänzte, wo es notwendig war. Die Interviews dauerten im Schnitt ca. 47 Minuten, wurden aufgezeichnet und im Nachgang wortwörtlich transkribiert (insgesamt 625 Seiten Interviewtranskripte), um die Qualität der Datenanalyse zu erhöhen.

Die Interviews wurden anschließend von drei Wissenschaftlern anhand eines vorab entwickelten Codebuchs codiert und analysiert. Die Interviewdaten wurden zudem um weitere Daten (u.a. separat ausgefüllte Fragebögen, Workshop-Beobachtungen) ergänzt. So wurden alle 26 Teilnehmer jeweils einer der vier vorab identifizierten Gruppen zugeordnet. Auf dieser Basis konnten dann detaillierte Profile der vier unterschiedlichen Mitarbeitergruppen beschrieben werden und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die vier Profile wurden die „Beziehungs-Menschen“, die „Karriere-Menschen“, die „Abwechslungs-Menschen“ und die „Ausgeglichene“ genannt. Abbildung 3 fasst die Kurzbeschreibungen der vier Profile zusammen.

### Implikationen und Handlungsempfehlungen für das HR-Management von morgen

Ausgangspunkt dieses Artikels war die Beobachtung, dass Unternehmen zunehmend einem steigenden Innovations- und Kostendruck ausgesetzt sind und sich Forschung und Praxis einig sind, dass Unternehmen ihre Innovationsprozesse öffnen sollten, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Ein Instrument, das sich dafür anbietet, sind auf Freiwilligkeit basierende organisationale Innovationscommunities, die explizit auf die Bedürfnisse der teilnehmenden Mitarbeiter zugeschnitten sind.

An dieser Stelle werden in Kurzform Handlungsempfehlungen gegeben, wie das Human Resource Management bzw. der Community-Verantwortliche idealerweise die Strukturen, Aufgaben und unterstützende Technologie<sup>2</sup> einer or-

### Abb. 3: Zusammenfassung der Profile der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen

#### Gruppe Nr. 1: Die „Beziehungs-Menschen“

Sie befassen sich vor allem mit Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Respekt gegenüber anderen Menschen, Traditionen und Kulturen; sie streben nach Harmonie und Sicherheit, Stabilität und guten Beziehungen. Sie legen außerdem viel Wert auf Spannung, Wettbewerb, Vergnügen und Kreativität in ihrem täglichen Leben und streben nach gedanklicher Unabhängigkeit sowie Unabhängigkeit in ihrem Handeln. Gleich wichtig ist die Demonstration des persönlichen Erfolgs, des sozialen Status sowie des Prestiges. Jedoch streben sie nicht nach traditionellen Karrieren.

#### Gruppe Nr. 2: Die „Karriere-Menschen“

Sie befassen sich vor allem mit der Karriereförderung und der Reputationsverbesserung, indem sie ihr eigenes Wissen signalisieren und ein professionelles Profil (Selbstmarketing) kreieren. Sie verfolgen interessante und herausfordernde Aufgaben, wollen Probleme lösen und erwarten im Gegenzug eine Entschädigung, zum Beispiel Anerkennung und Entgelt. Jedoch streben sie nicht generell nach Spannung oder Hedonismus in ihrem Leben.

#### Gruppe Nr. 3: Die „Abwechslungs-Menschen“

Sie befassen sich vor allem mit einer generellen Spannung, mit Neuheiten und dem Wettbewerb, aber auch Vergnügen und Genuss im Leben. Sie legen viel Wert auf Kreativität und gedankliche Unabhängigkeit sowie Unabhängigkeit in ihrem Handeln. Gleich wichtig ist die Demonstration des persönlichen Erfolgs, des sozialen Status sowie des Prestiges. Jedoch interessieren sie sich weniger an einer Einbindung in die Gesellschaft (andere Menschen, Traditionen und Kulturen, Stabilität und gute Beziehungen), viel mehr sind sie auf sich selbst fokussiert.

#### Gruppe Nr. 4: Die „Ausgeglichene“

Hervorstechend ist, dass sie nicht speziell auf einen Wert fokussiert sind. Vielmehr betrachten sie ein weites Spektrum als gleich wichtig. Sie befassen sich mit Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Respekt gegenüber anderen Menschen, Traditionen und Kulturen; sie streben nach Harmonie und Sicherheit, Stabilität und guten Beziehungen. Sie sind außerdem interessiert an der Gesellschaft und an netzwerktechnischen Aspekten und streben danach, Freunde zu finden. Sie wollen von und mit anderen lernen, fühlen sich zufrieden, wenn sie anderen helfen. Weniger wichtig sind Spannung und Unabhängigkeit in ihrem täglichen Leben. Karriereförderung und Reputationsverbesserung, indem sie ihr eigenes Wissen signalisieren und ein professionelles Profil (Selbstmarketing) kreieren, ist wichtig für sie, jedoch ohne dafür eine Entschädigung zu verlangen, zum Beispiel Anerkennung und Entgelt. Unwichtig ist außerdem die Demonstration des persönlichen Erfolgs, des sozialen Status und Prestiges.

ganisationalen Innovationscommunity so gestaltet, dass maßgeschneidert alle Mitarbeitergruppen adressiert werden. Diese Handlungsempfehlungen wurden im Laufe eines Forschungsprojektes<sup>3</sup> entwickelt und sukzessive adaptiert.

Um „Beziehungs-Menschen“ zu adressieren, sollte das HR-Management eine respektvolle, wertschätzende Community-Atmosphäre erschaffen (z.B. durch Verkündung und Durchsetzung von Verhaltensrichtlinien) und die freiwillige Arbeit in der Innovationscommunity betont wertschätzen. Außerdem sollte das HRM viel Wert auf die Bildung von guten Beziehungen in der Community legen (z.B. durch regelmäßige Community-Building-Maßnahmen, durch Bereitstellung von genügend Raum für Interaktion, durch Kommunikation, durch Vernetzung etc.). Weiterhin sollte das Human Resource Management Sicherheit und Stabilität geben (z.B. durch klar ausgedrückte Ziele, durch Zeitpläne, Regeln sowie durch die frühe, regelmäßige Bereitstellung von Informationen) sowie den Erfolg der Community-Arbeit nach außen demonstrieren (z.B. durch Veröffentlichung von Artikeln, Bildern, Videos etc. durch verschiedene Medienkanäle).

Um speziell „Karriere-Menschen“ zu adressieren, sind vom HR-Management innovative, spannende Aufgaben anzukündigen, die interessant und herausfordernd sind und die sich auf ein aktuelles Marktproblem beziehen. Zudem kann insbesondere für diese Gruppe an Mitarbeitern eine kleine Entschädigung für die investierte Zeit angeboten werden (z.B. Gutscheine, kleine Entlohnungen, Geschenke oder Preise). Noch wichtiger aber ist es in der Regel, dass das Human Resource Management den Beteiligten offizielle Bestätigungen ausstellt (Referenzschreiben, Zertifikate, Gutachten etc.) und wenn möglich die Fähigkeiten und Kompetenzen der Teilnehmer öffentlich bekannt gibt (z.B. Bilder posten, Namen und kurze Beschreibungen ihrer Kompetenzen auf Websites, in Artikeln etc.).

Des Weiteren sind die Community und ihre Teilnehmer über verschiedene Medienkanäle im Unternehmen bekannt zu machen. Idealerweise wird das Topmanagement zu einem Arbeitstreffen (z.B. Workshop) eingeladen, um Anerkennung für die Teilnehmer auszudrücken (z.B. am Anfang oder am offiziellen Ende der Community-Arbeit) oder es werden kurze verbale Aussagen des Topmanagements zugeschickt. Nicht zuletzt ist es wichtig, dass das HRM die Vorzüge der Teilnahme an der organisationalen Innovationscommunity deutlich kommuniziert und auf die Einhaltung angekündigter Zeitpläne und Strukturen achtet.

Um die Mitarbeitergruppe der „Abwechslungs-Menschen“ zu adressieren, sollte HRM generell gedankliche Unabhängigkeit sowie Unabhängigkeit im Handeln anbieten (z.B. die Community eigene Ziele entwickeln lassen) und Kreativität und unkonventionelle Methoden fördern (z.B. Teilnehmer spielen lassen sowie Versuche und Versagen erlauben). Außerdem ist für viel Abwechslung in der Community-Arbeit zu sorgen (z.B. durch Verwenden von verschiedenen, abwechselnden Methoden und Arbeitsansätzen, Einladen von Überraschungsgästen etc.) und viel Spaß und Vergnügen zu erzeugen (z.B. selbst Witze machen und die Teilnehmer zu selbigem auffordern). Weiterhin besteht die Aufgabe des HR-Managements darin, eine Atmosphäre zu erschaffen, die frei ist von Hierarchien, Beurteilungen und Bewertungen. Stattdessen sind vielmehr Belohnungen zur Verfügung zu stellen, die alle Sinne insbesondere dieser Mitarbeitergruppe erreichen (z.B. Abwechseln von Sehen, Hören, Fühlen, Riechen und Schmecken). Letztendlich ist es wichtig, einen originellen, ungewöhnlichen, herausragenden, ansprechenden Ort für die realen Arbeitssettings (z.B. Workshops) sowie eine originelle, ungewöhnliche, herausragende, ansprechende Plattform für die Online-Zusammenarbeit bereitzustellen.

Um die vierte Gruppe, die „Ausgeglichenen“, in der Community-Arbeit zu adressieren, sollten Verantwortliche die gleichen Elemente wie bei „Beziehungs-Menschen“ und „Karriere-Menschen“ beachten. Zusätzlich sind vom HRM gerade für diese Mitarbeitergruppe eine starke Gemeinschaft und eine starke Bindung zwischen den Teilnehmern zu fördern sowie die Teilnehmer darin zu bekräftigen, sich in der organisationalen Innovationscommunity eingebettet zu fühlen. Außerdem sollten Tätigkeiten, die zu hoher Identifikation mit der Community führen, gefördert und vielfältige Möglichkeiten für Wissensaustausch zur Verfügung gestellt werden. Nicht zuletzt ist zu beachten, Vielfalt und vielfältige Perspektiven zu fördern sowie immer wieder den Sinn und Zweck der freiwilligen Arbeit in der organisationalen Innovationscommunity aufzuzeigen.

### Wie HRM Mitarbeiterzufriedenheit herstellen kann

Um alle vier Mitarbeitergruppen einer organisationalen maßgeschneiderten Community gleichzeitig zu adressieren (d.h. die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmer anzusprechen), ist die Community so zu gestalten, dass ihre Struktur, ihre Aufgaben und die unterstützende Technologie auf die jeweilige Gruppe zugeschnitten sind. Das ist besonders herausfordernd, weil im Vorfeld unbekannt ist, aus welchen Mitarbeitertypen eine organisationale Innovationscommunity besteht. Die genannten Maßnahmen sind jedoch nicht widersprüchlich. Um Zufriedenheit in der Breite der Mitarbeiterschaft herzustellen, können daher möglichst viele der beschriebenen Handlungsempfehlungen zum Einsatz kommen. Wählt man die Passung mit der Unternehmenskultur als

<sup>2</sup> An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass als theoretische Grundlage die Soziotechnische Systemtheorie (Bostrom & Heinen, 1977; Trist & Bamforth, 1951) verwendet wurde, die besagt, dass ein System (wie z.B. eine Innovationscommunity) aus einem sozialen und einem technischen Subsystem besteht. Beide Subsysteme sind miteinander verknüpft und sollten bei der Ausgestaltung entsprechend gemeinsam berücksichtigt werden.

<sup>3</sup> Das 3,5 jährige Forschungsprojekt (WiIPOD, FKZ: 01HH11055) wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert. Weitere Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, insb. zu konkreten Methoden, können dem Handbuch „Innovationspotenziale – Entdecken! Wertschätzen! Nutzen!“ (Dornaus, Staples, Wendelken & Wolf, 2015) entnommen werden.



Filter für die Maßnahmenwahl, so ist der „Fit“ zu den dominanten Mitarbeitergruppen überdies unmittelbar gegeben.

Wenn Unternehmen, und insbesondere das Human Resource Management, in Zukunft vom klassischen „One size fits all“-Community-Ansatz absehen und stattdessen einen maßgeschneiderten („tailored“) Community-Ansatz mit einem professionellen Community Management (wie hier beschrieben) verfolgen, bietet dies einen auch ökonomisch tragfähigen Pfad, um zusätzliche Innovationen durch intrinsische Motivation sowie das (bislang ungenutzte) Innovationspotenzial der teilnehmenden Mitarbeiter zu befördern.

#### LITERATURVERZEICHNIS

- Bansemir, B., Neyer, A.-K. & Möslin, K. M. (2012):** Anchoring Corporate Innovation Communities in Organizations. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(1), 1–20.
- Bardi, A. & Schwartz, S. H. (2003):** Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207–1220.
- Bostrom, R. P. & Heinen, J. S. (1977):** MIS Problems and Failures: A Socio- Technical Perspective. Part I: The Causes. *MIS Quarterly*, 1(3), 17–32.
- Dornaus, C., Staples, R., Wendelken, A. & Wolf, D. (2015):** Innovationspotenziale – Entdecken! Wertschätzen! Nutzen! Erlangen: FAU University Press.
- Felin, T. & Zenger, T. R. (2014):** Closed or Open Innovation? Problem Solving and the Governance Choice. *Research Policy*, 43(5), 914–925.
- Fleming, L. & Waguespack, D. M. (2007):** Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities. *Organization Science*, 18(2), 165–180.
- Gebauer, J., Füller, J. & Pezzeri, R. (2013):** The Dark and the Bright Side of Co-Creation: Triggers of Member Behavior in Online Innovation Communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1516–1527.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994):** *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Neyer, A.-K., Bullinger, A. C. & Möslin, K. M. (2009):** Integrating Inside and Outside Innovators: A Sociotechnical Systems Perspective. *R&D Management*, 39(4), 410–419.
- Schwartz, S. H. (1992):** Universals in the Structure and Content of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1–65). Academic Press.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951):** Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Wendelken, A. (2015):** Archetype Participants of Organizational Innovation Communities. Verlag Dr. Kovac.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W. & Chesbrough, H. (2014):** Open Innovation: The Next Decade. *Research Policy*, 43(5), 805–811.



#### DR. ANKE WENDELKEN

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Innovation & Wertschöpfung  
E-Mail: [anke.wendelken@fau.de](mailto:anke.wendelken@fau.de)  
[www.wi1.fau.de](http://www.wi1.fau.de)



#### DR. SABINE BRUNNER

HHL Leipzig Graduate School of Management (HHL), Center for Leading Innovation and Cooperation  
E-Mail: [sabine.brunner@hhl.de](mailto:sabine.brunner@hhl.de)  
[www.clicresearch.org](http://www.clicresearch.org)



#### PROF. DR. KATHRIN M. MÖSLIN

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Innovation & Wertschöpfung und HHL Leipzig Graduate School of Management (HHL), Center for Leading Innovation and Cooperation  
E-Mail: [kathrin.moeslein@fau.de](mailto:kathrin.moeslein@fau.de)  
[www.wi1.fau.de](http://www.wi1.fau.de)

#### SUMMARY

**Research question:** How HRM can create an organizational innovation community that satisfies different participating individuals?

**Methodology:** (1) Literature analysis to identify relevant psychographic categories, (2) quantitative cluster analysis to identify similar groups of participants, (3) qualitative interview study to describe profiles of identified groups of participants.

**Practical implications:** Tailored organizational communities offer a valuable path to develop additional innovations by utilizing the innovative potential of satisfied employees.

# Führung und Männlichkeit: Ändert sich das Managerstereotyp in der Generation Y?

Von Prof. Dr. Petra Arenberg (SRH Fernhochschule Riedlingen) und Kerstin Krüger-Baumgärtner (IHK Region Stuttgart)

Denken Menschen an eine Führungskraft, denken sie an einen Mann. Dieses Phänomen wurde in den siebziger Jahren von Schein (1973) als „Think-Manager-Think-Male“-Managerstereotyp bezeichnet und gilt gemeinhin als Barriere für Frauen, in Führungspositionen aufzusteigen. Weil Führung mit maskulinen Merkmalen assoziiert wird, werden Frauen für Führungspositionen seltener in Betracht gezogen und weniger als Führungskraft akzeptiert. Selbst junge Generationen pflegen noch das „Manager-gleich-Mann“-Stereotyp (Powell, 2014) und Frauen arbeiten lieber für einen Chef als für eine Chefin (Bischof-Köhler, 2010). Unternehmen wiederum fehlen Führungskräfte, sie stehen auf dem Arbeitsmarkt unter einem verschärften Wettbewerbsdruck. Junge Menschen stellen mittlerweile andere Anforderungen an Arbeitgeber. Die Attraktivität des Arbeitsplatzes ist nicht mehr durch die Faktoren Sicherheit und Gehaltshöhe determiniert, sondern Arbeit muss Spaß machen und erlebnisreich sein. So hat die Generation Y (Jahrgänge 1980–2000) eine genaue Vorstellung von einer zu ihr passenden Unternehmenskultur und -führung (Parment, 2013). Attraktive Arbeitgeber müssen beweisen, dass sie den Anforderungen entsprechen. Dies gilt in der Generation Y für Männer und Frauen. Die Generation Y entwickelt eine geringere Bindung zum Arbeitgeber und ist wechselaffiner als andere Altersgruppen (Hartmann, 2015; Ruthus, 2014). Sinkt die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers oder entsteht Unzufriedenheit, zögert sie nicht zu kündigen. Mitarbeitergewinnung und -bindung spielen somit eine bedeutende Rolle, die Gestaltung der Passung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen erfordert ein aktives Beziehungsmanagement.

Gerade was weibliche High Potentials der Generation Y betrifft, geraten Unternehmen in eine Art HR-Teufelskreis: Sie suchen weibliche Nachwuchskräfte, diese passen allerdings (noch) nicht zur Unternehmenskultur, weil sie den Rollenerwartungen nicht entsprechen. Für Frauen der Generation Y wiederum macht das mangelnde Fitting diesen Arbeitgeber und den Aufstieg in Führungspositionen uninteressant.

## Theoretische Grundlagen – Theorie der Rolleninkongruenz

Die Theorie der Rolleninkongruenz (Eagly/Karau, 2002) basiert auf der Annahme, dass die Beurteilung von Führungs-

kräften auf impliziten, oftmals unbewussten Grundannahmen beruht. Dies sind tradierte Erwartungen und Vorstellungen über das Handeln oder Aussehen einer Führungskraft und eine Charakterisierung der „typischen“ weiblichen bzw. männlichen Führungskraft. Die Wahrnehmung einer mangelnden Passung zwischen der weiblichen Geschlechter- und Führungsrolle aktiviert Stereotype, welche es Frauen erschweren, in Führungspositionen aufzusteigen. Auf kaum merkliche und subtile Weise tragen etwa neidvolle Frauenstereotype dazu bei, Status- und Machtdifferenzen aufrechtzuerhalten. Als Beispiel hierfür schildert Eckes (2010) erfolgreiche Frauen in männerdominierten beruflichen Positionen, denen negative Merkmale wie sozioemotionale Kälte, Konkurrenzverhalten oder unfaire Taktiken zugeschrieben werden. Über diese negativen Attribute wird eine fortgesetzte Diskriminierung gerechtfertigt.

Des Weiteren wird das Verhalten von weiblichen Führungskräften strenger beobachtet, weil ihre Charakteristika von den maskulinen Merkmalen der mehrheitlich männlichen Führungskräfte abweichen. Stereotype Vorstellungen resultieren dabei aus Bewertungen, welche sich an den Merkmalen der Mehrheit der Führungskräfte orientieren. Eine selbstbewusste und durchsetzungsfähige Frau wird wahrscheinlich anders beurteilt und behandelt als ein selbstbewusster und durchsetzungsfähiger Mann.

Führungspositionen erfordern häufig Durchsetzungskraft, Entschlossenheit oder Zähigkeit, allerdings widerspricht ein solches Verhalten häufig den Erwartungen, welche an die Rolle der Frau gestellt werden. Sie verletzen damit ihre Geschlechterrolle (Rolleninkongruenz). Weiblichen Führungskräften droht der Backlash-Effekt, ein Rückschlag, wenn sie Führungseigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit zeigen. Solche Verhaltensweisen sind nicht mit den Erwartungen an die Rolle der Frau verknüpft, widersprechen ihr sogar häufig. Frauen werden entweder als zu weiblich und damit wenig kompetent oder als zu kompetent und damit unweiblich und unsympathisch wahrgenommen (Stahlberg/Dickenberger/Szillis, 2009).

Stereotypinkonsistentes Verhalten wird von der Gruppe sanktioniert, zum einen sozial, indem die Person abgelehnt wird, zum anderen auch ökonomisch, etwa durch einen geringeren Verdienst. Damit verliert die Frau im Management an

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie werden weibliche Führungskräfte im Vergleich zu männlichen Führungskräften von der Generation Y wahrgenommen?

**Methodik:** Zur Beantwortung dieser Frage wurden 211 Personen mittels Online-Befragung untersucht. Die Daten wurden mit quantitativen Methoden der Hypothesentestung analysiert.

**Praktische Implikationen:** Die Ergebnisse zeigen, dass die Generation Y mit einer Führungskraft nicht mehr ausschließlich maskuline Merkmale verbindet. Das Think-Manager-Think-Male-Stereotyp herrscht nicht mehr vor. Das eröffnet Chancen für weibliche Führungskräfte.

Einfluss und Macht. Mitarbeiter identifizieren sich weniger mit ihr, halten sie für weniger kompetent, sind weniger bereit, ihr zu folgen und sich für ihre Ziele oder Visionen einzusetzen. Das schwächt ihre Position als Führungskraft.

In den MINT-Fächern sind Frauen unterrepräsentiert. Umfangreiche Bemühungen über bspw. Mentoring oder Förderprogramme für weibliche High Potentials brachten in der Praxis nur mäßige Erfolge und es besteht weiterhin ein erhebliches Ungleichgewicht zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften (Expertenkommission Forschung und Innovation, 2014). Dies ist auch bedingt durch den Token-Effekt. Männer und Frauen, die in geschlechteruntypischen Bereichen arbeiten, werden als Token (englischer Begriff für Merkmal/Symbol) bezeichnet (Kanter 1977).

Token symbolisieren die Minderheit in einer Mehrheit. Aufgrund ihrer Seltenheit stechen Token hervor, sie werden dadurch intensiver und öfter beobachtet, was den Leistungsdruck erhöht. Allerdings steigt dadurch auch die Wahrscheinlichkeit der Fehlleistungen. Da Token als typische Vertreter ihrer sozialen Gruppe wahrgenommen werden, bei weiblichen Führungskräften ist das die Gruppe der Frauen, kann dies den Druck erhöhen, sich dem Frauen-Stereotyp entsprechend zu verhalten. Des Weiteren wird der Unterschied zwischen den Token (Frauen) und der Mehrheit (Männer) überschätzt und Gemeinsamkeiten werden unterschätzt (Stahlberg/Dickenberger/Szillis, 2009).

Solche Effekte können zu dem Phänomen der sogenannten Gläsernen Decke führen. Die Gläserne Decke beschreibt das Paradoxon, dass Frauen etwa die Hälfte der Mitarbeiter in vielen Bereichen bilden, jedoch in Führungspositionen stark unterrepräsentiert sind. Weibliche Nachwuchsführungskräfte stoßen relativ früh in ihrer Karriere an diese Barriere, die ihnen den Weg ins Topmanagement versperrt. Gläsern wird dieses Hindernis genannt, weil die oben genannten Effekte meist unbewusst ablaufen, von den Entscheidern im Unternehmen (einschließlich der betroffenen Frauen) nicht erkannt werden und damit unsichtbar, also gläsern sind.

Zur Erklärung der psychosozialen Faktoren, die solche Prozesse determinieren, wurde in dieser Studie untersucht, inwieweit die Generation Y die Stereotype über Frauen in Führungspositionen übernommen hat und Führung noch immer mit Männlichkeit, d.h. maskulinen Merkmalen assoziiert.

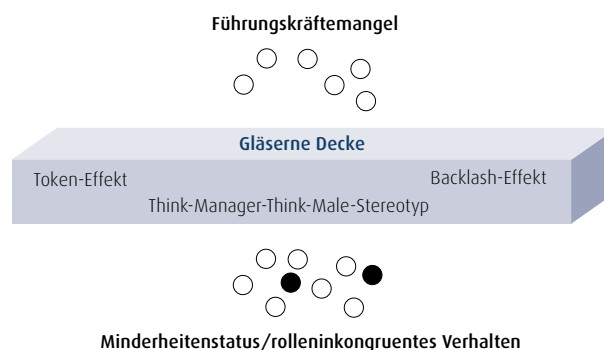
## Forschungsfragen

Zur Untersuchung der Differenzen in der Wahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften durch die Generation Y sowie des Backlash-Effektes diente folgende Forschungsfrage: Wie werden weibliche und männliche Führungskräfte von der Generation Y wahrgenommen?

Ob die ideale Führungskraft für die Generation Y durch einen Mann repräsentiert wird, das sogenannte „Think-Manager-Think-Male-Stereotyp“, sollte über diese Forschungsfrage geklärt werden: Besteht in der Generation Y eine Prävalenz für das Think-Manager-Think-Male Stereotyp?

Um die Wahrnehmung eines typisch „weiblichen“ Führungsstils zu identifizieren und damit mögliche Annäherungen einer Passung zwischen Führungseigenschaften und dem Rollenbild der Frau zu erkennen, wurde folgende Forschungsfrage ergänzt: Nimmt die Generation Y einen typisch „weiblichen“ Führungsstil wahr?

**Abb. 1: Zusammenhang zw. Führungskräftemangel und Effekten stereotyper Wahrnehmung**



Quelle: Eigene Darstellung

Zur Identifizierung eines Token-Effekts, d.h. der Wahrnehmung einer kritischeren Beurteilung von Frauen in Führungspositionen, diente folgende Forschungsfrage: Nimmt die Generation Y wahr, dass weibliche Führungskräfte kritischer betrachtet werden als männliche Führungskräfte?

### Methode

Es wurde eine standardisierte Online-Befragung durchgeführt. Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte über das Netzwerk Facebook und den E-Campus der Hochschule. Die einzige Bedingung zur Teilnahme bestand in der Zugehörigkeit zur Alterskohorte der Generation Y (Jahrgänge 1980–2000). An der Befragung beteiligten sich 211 Personen. 158 Fragebögen waren vollständig ausgefüllt (in die Auswertungen gingen damit unterschiedliche Teilstichproben ein). Das Alter der Befragten lag zwischen 15 und 35 Jahren, somit bildet die Stichprobe die Alterskohorte der Generation Y ab. Das Alter wurde in fünf Intervallen erfasst, um altersspezifische Differenzierungen innerhalb der Generation Y feststellen zu können.

Studien zeigen, dass bei Befragungen im Internet ein erheblicher Anteil der Teilnehmer absichtlich das falsche Geschlecht angibt. Um solche Verzerrungen zu vermeiden, wurde es den Befragten freigestellt, auf die Frage nach dem Geschlecht zu antworten. 86 Befragte gaben an, weiblich zu sein, 34 männlich und 38 Befragte gaben kein Geschlecht an. In die geschlechtsspezifischen Differenzierungen ging deshalb eine Stichprobengröße von  $n=120$  ein. Etwa 80% der Befragten hatten Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften.

Zur Erhebung der Eigenschaften der Führungskraft wurde eine Merkmalsliste erstellt, deren Grundlagen die inkludierten Merkmale folgender Studien waren: die Meta-Studie von Koenig, Eagly, Mitchell und Ristikari (2011) sowie die Primärstudie von Ryan, Haslam, Hersby und Bongiorno (2011) zum Think-Manager-Think-Male-Phänomen. Folgende Eigenschaften wurden einbezogen: entschlossen, dominant, schlagfertig, konsequent, unabhängig, aggressiv, voreilig, streitsüchtig, intuitiv, mitfühlend, kultiviert, taktvoll, gepflegt, verständnisvoll, bescheiden, ängstlich, arrogant und durchsetzungsfähig.

Zur Erfassung der Idealvorstellungen zur weiblichen Führungskraft wurden die oben genannten Persönlichkeitsmerkmale vorgegeben und gefragt: „Welche Eigenschaften sollten weibliche Führungskräfte besitzen?“ Die Antworten wurden über eine 5-stufige Ratingskala gemessen, die Antwortmöglichkeiten waren: trifft voll zu (1), trifft eher zu (2), teils, teils (3), trifft eher nicht zu (4), trifft nicht zu (5). In gleicher Weise wurden die Idealvorstellungen zur männlichen Führungskraft sowie die wahrgenommenen Persönlichkeitsmerkmale von weiblichen und männlichen Führungskräften erhoben.

Um den Token-Effekt zu untersuchen, wurde gefragt: „Es wird angenommen, dass weibliche Führungskräfte „kritischer“ als männliche Führungskräfte beurteilt werden. Inwieweit

trifft das zu?“ Die Antworten wurden ebenfalls über die oben genannte 5-stufige Ratingskala erhoben. Danach wurde die vermutete Ursache für die kritischere Beurteilung weiblicher Führungskräfte erfragt. Mehrfachantworten waren möglich.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte über unterschiedliche Methoden der Hypothesentestung. Zunächst wurden die ermittelten Daten einem Median-Vergleich unterzogen. Der Median ist ein spezieller Lageparameter, der genau den Wert angibt, von dem aus die Hälfte der Daten kleiner oder gleich und die andere Hälfte der Daten größer oder gleich ist. Der Median (MD) sagt damit etwas über die zentrale Tendenz der bewerteten Eigenschaften aus, also was als „typisch“ angesehen wird. Die Idealeigenschaften weiblicher Führungskräfte sind: entschlossen und durchsetzungsfähig (MD=1), ferner schlagfertig, konsequent, unabhängig, intuitiv, mitfühlend, kultiviert, taktvoll, gepflegt und verständnisvoll (MD=2), während die Eigenschaften voreilig, streitsüchtig, ängstlich und arrogant als nicht zutreffend für die ideale weibliche Führungskraft gesehen wurden (MD=5). Die Idealeigenschaften von männlichen Führungskräften sind: entschlossen, konsequent und durchsetzungsfähig (MD=1), aggressiv, voreilig, ängstlich und arrogant sollten sie nicht sein (MD=5).

Weibliche Führungskräfte werden von der Generation Y mit den Eigenschaften konsequent, intuitiv, mitfühlend, entschlossen, kultiviert, taktvoll, gepflegt und durchsetzungsfähig beschrieben (MD=2), als aggressiv, streitsüchtig und ängstlich werden sie eher nicht gesehen (MD=4). Männliche Führungskräfte werden als entschlossen, dominant, schlagfertig, konsequent und durchsetzungsfähig wahrgenommen (MD=2), weniger als bescheiden (MD=5).

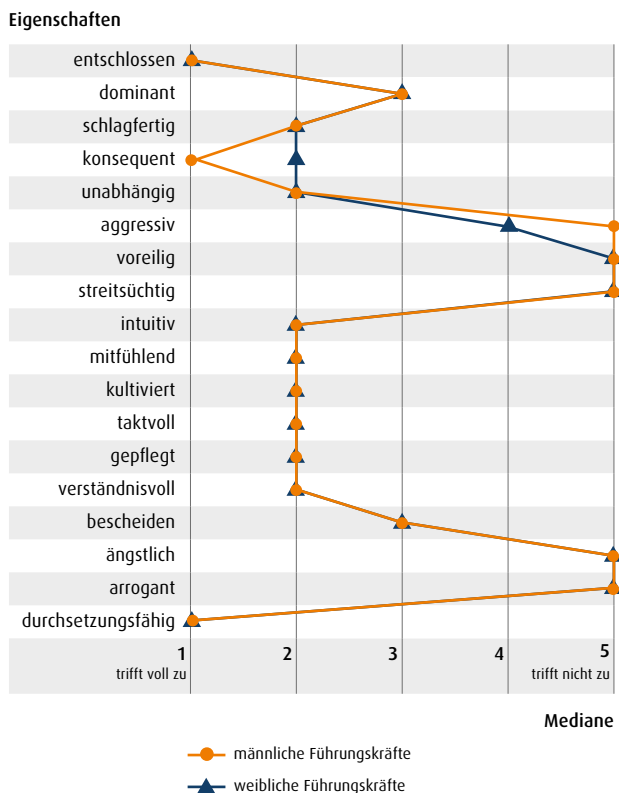
### Abb. 2: Beispielitem zur Erfassung der vermuteten Ursachen des Token-Effekts

Woran kann es liegen, dass weibliche Führungskräfte kritischer beurteilt werden?

- Frauen gelangen eher über Quoten und nicht über Eigeninitiative in Führungspositionen
- Traditionelles Rollenverständnis erschwert es Männern, weibliche Chefs zu akzeptieren
- Frauen sind in Führungspositionen eher seltener und damit auffälliger für den Betrachter
- Mitarbeiter/-innen haben wenig Erfahrung mit Frauen in Führungspositionen
- Sonstiges:

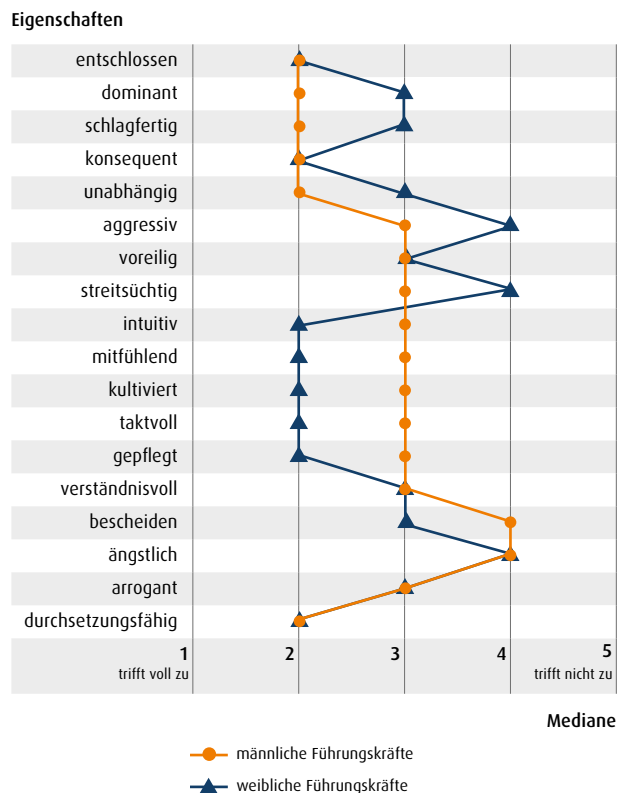
Quelle: Eigene Darstellung

**Abb.3: Vergleich Idealeigenschaften von weiblichen und männlichen Führungskräften**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb.4: Vergleich Wahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften**



Quelle: Eigene Darstellung

Über einen Mann-Whitney-U-Test wurden signifikante Unterschiede in der Bewertung von männlichen und weiblichen Führungskräften ermittelt. Der Mann-Whitney-U-Test wird für Vergleiche zweier unabhängiger Gruppen bei rangskalierten Daten angewendet. Die Messwerte werden in Rangplatzsummen vergeben und miteinander verglichen. Es konnten keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Merkmale entschlossen, dominant, schlagfertig, konsequent, unabhängig, aggressiv, voreilig, streitsüchtig, mitfühlend, kultiviert, taktvoll, gepflegt, verständnisvoll, bescheiden, ängstlich, arrogant und durchsetzungsfähig festgestellt werden. Beim Merkmal intuitiv konnte ein signifikanter Unterschied ( $p=0.028$ ) nachgewiesen werden, d.h. weibliche Führungskräfte werden als intuitiver wahrgenommen als männliche Führungskräfte.

Zur Prüfung wurde ein Kruskal-Wallis-Test durchgeführt, der nachweist, ob sich die zentralen Tendenzen der Stichproben signifikant voneinander unterscheiden. Für die Eigenschaften „dominant“ ( $p=0.019$ ) und „aggressiv“ ( $p=0.041$ ) konnte ein

signifikanter Unterschied zwischen den Alterskohorten (15–20 Jahre, 21–25 Jahre, 26–30 Jahre und 31–35 Jahre) nachgewiesen werden, wobei tendenziell die jüngeren Kohorten weibliche Führungskräfte als weniger dominant und aggressiv empfinden als die älteren Kohorten. Die übrigen Eigenschaften zeigten hier keine signifikanten Beurteilungsunterschiede.

Auf die Frage, welches Geschlecht der/die typische Vorgesetzte hat, gaben 1,9% der Befragten weiblich an, 41,14% der Befragten typisierten die Führungskraft als männlich und 56,96% der Befragten gaben an, dass die typische Führungskraft sowohl weiblich als auch männlich sein kann. Die Hypothesenprüfung ergab keinen signifikanten Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Befragten hinsichtlich dieser Bewertung.

Der Existenz eines typisch weiblichen Führungsstils stimmten 21,29% der Befragten voll und ganz zu, 34,19% der Befragten fanden „Da ist zumindest etwas Wahres dran“. 19,35% der Befragten entschieden sich für „Nein, das würde ich eher

nicht sagen“. 25,16% der Befragten antworteten „Absolut nicht, der Führungsstil hängt nur vom Individuum und nicht vom Geschlecht ab.“

Weibliche Führungskräfte werden kritischer beurteilt als männliche Führungskräfte. Dieser Aussage stimmten 34,92% der Befragten voll zu, 42,06% der Befragten fanden es eher zutreffend, teilweise zutreffend wählten 15,87% der Befragten, 4,76% der Befragten nehmen dies eher nicht an, für 2,38% der Befragten trifft dies nicht zu. Hierbei gab es keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

Woran kann es liegen, dass weibliche Führungskräfte kritischer als männliche Führungskräfte beurteilt werden? Als Ursache für eine kritischere Beurteilung wurde von 46,15% der Befragten angegeben, dass „ein traditionelles Rollenverständnis es Männern erschwert, weibliche Chefs zu akzeptieren“, während 29,91% der Befragten die Token-Effekt-bezogene Erklärung „Frauen sind in Führungspositionen eher seltener und damit auffälliger für den Betrachter“ wählten. „Frauen gelangen eher über Quoten und nicht über Eigeninitiative in Führungspositionen“ sahen 17,09% der Befragten als Grund der kritischeren Beurteilung. „Dass Mitarbeiter eher wenig Erfahrung mit Frauen in Führungspositionen haben“, wurde von 6,84% der Befragten so gesehen. Unter „Sonstiges“ ergänzten die Befragten: fachliche Qualifikation wird weiblichen Führungskräften nicht zugetraut; fehlende Selbstdarstellung; Zwang, „ihren Mann“ in einer Männerdomäne zu stehen und Bescheidenheit.

Die Idealeigenschaften von weiblichen und männlichen Führungskräften wurden von den Befragten der Generation Y sehr ähnlich bewertet. Dies könnte zwar darauf zurückzuführen sein, dass sich die Idealvorstellung eines Vorgesetzten auf abstrakte Persönlichkeitsmerkmale bezieht und dabei vorrangig keine geschlechterspezifische Unterscheidung getroffen wird, allerdings kann dies auch auf einen Wandel der Verknüpfung von Manager und maskulinen Merkmalen hinweisen. Diese Annahme wird auch dadurch bestätigt, dass die überwiegende Mehrheit auf die Frage nach dem Geschlecht der typischen Führungskraft angab, zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften indifferent zu sein.

Bezüglich des rolleninkongruenten Verhaltens und Backlash-Effekts konnte belegt werden, dass weibliche Führungskräfte als durchsetzungsfähig und entschlossen wahrgenommen werden. Diese Wahrnehmung wurde unabhängig vom Geschlecht oder Alter bestätigt. Ein signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften konnte nur beim Merkmal „intuitiv“ nachgewiesen werden. Weiblichen Führungskräften wird Intuition zugeschrieben, im Gegensatz zu männlichen Führungskräften. Der „typische“ Vorgesetzte wird von der Generation Y nicht mehr ausschließlich männlich gesehen. Für die knappe Mehrheit der Befragten kann die typische Führungskraft männlich oder weiblich sein. Die Generation Y ist also ambivalent, jedoch scheint das Think-

Manager-Think-Male-Stereotyp nicht mehr vorzuherrschen. Dieses Ergebnis kann auch dadurch beeinflusst sein, dass über 80% der Befragten bereits Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften hatten und damit weibliche Führungskräfte möglicherweise nicht mehr als Seltenheit betrachten.

Der Token-Effekt wird auch von der Generation Y wahrgenommen. Die Ursache hierfür wird nur von einem Fünftel der Befragten in der wissenschaftlichen Argumentation des Minderheitenstatus gesehen. Über ein Drittel der Befragten scheint davon auszugehen, dass eine kritische Betrachtung weiblicher Führungskräfte die Folge traditioneller Rollenbilder von Männern ist und damit auch in Rollenerwartungen begründet ist. Allerdings ist die Angleichung des Verhaltens an das Geschlechterstereotyp und den äußeren Druck, sich als Frau rollenkonform zu verhalten, genuiner Bestandteil des Token-Effekts.

### Praktische Implikationen

Es gibt mehrere Strategien, die Unternehmen nutzen können, um die negativen Effekte des Think-Manager-Think-Male-Denkens, des Backlash- und des Token-Effekts in Bezug auf die Generation Y auszugleichen. Eine solche Strategie, die bewusst stereotypbasierte Karrierebarrieren für weibliche High Potentials thematisiert und beseitigt, signalisiert aktives Beziehungsmanagement, zerstört die Gläserne Decke innerhalb der Organisation und eröffnet dadurch Wettbewerbsvorteile im Kampf um qualifizierte weibliche Führungskräfte. Welche Strategie geeignet ist, hängt von vielen Kontextfaktoren im Unternehmen ab, wie dem Geschlechterverhältnis in der Organisation, Führungsrichtlinien oder organisationskulturellen Einflüssen.

Die Akzeptanz der Diskriminierung von Frauen und die Akzeptanz der Existenz der hieraus resultierenden negativen Effekte sind zur Entwicklung einer Strategie ein notwendiger erster Schritt, denn die Aktivierung von Stereotypen führt dazu, dass sich Mitarbeiter auch stereotypkonform verhalten, sie passen sich den Erwartungen ihrer Interaktionspartner an. Wird diesen Erwartungen nicht entsprochen, können Rollenkonflikte bei weiblichen Führungskräften entstehen, die die Selbstwirksamkeitserwartungen und das Leistungsverhalten der Frauen negativ beeinflussen und somit zu Frustrationserlebnissen und zu Karrierebrüchen führen können.

Oftmals determinieren und verhindern Stereotype die ideale Stellenbesetzung in Unternehmen. Insbesondere Entscheidungen über die Besetzung von Führungspositionen, die unter Zeit- und Informationsmangel getroffen werden, aktivieren Stereotype. In solchen Selektionsprozessen werden Stereotype unbewusst als Entscheidungsgrundlage hinzugezogen. Bei Bewerberinnen um Führungspositionen kann bereits ein Backlash-Effekt über die Stellenausschreibungen erzeugt werden, wenn typische männliche Führungseigenschaften erwähnt werden. Stereotype werden umso weniger wirksam, je konkreter und transparenter die Anforderungskriterien sind.

Dabei sollte die Konzentration auf dem liegen, was Führungskräfte leisten müssen und nicht darauf, wie sie sein sollten.

Vor allem hat die Studie gezeigt, dass sich die Generation Y ambivalent in Bezug zum Think-Manager-Think-Male-Stereotyp verhalten kann. Dieses Stereotyp ist zwar nicht mehr prävalent, allerdings kann es sehr wohl bei Mitgliedern dieser Generation wirksam werden. Weil Frauen der Generation Y Führung nicht mehr ausschließlich mit männlichen Verhaltensweisen assoziieren, haben sie möglicherweise auch weniger Bedenken, in ihrer Selbstpräsentation und ihrem Führungshandeln als arrogant oder dominant zu gelten. Entscheider, die einer anderen Generation angehören, unterliegen möglicherweise noch stärker diesen stereotypen Einflüssen und Erwartungen und nehmen eine mangelnde Passung zwischen Frau und Führungsposition und damit rolleninkongruentes Verhalten wahr.

Um Frauen der Generation Y Chancen in diesen Bereichen zu eröffnen, ist eine geschlechterspezifische Differenzierung in der Personalentwicklung, dem Talentmanagement und in den Kontextbedingungen der Organisationskultur erforderlich. Hierdurch werden die Bindung und das Commitment der Mitarbeiterinnen der Generation Y gefördert. Konkret könnte sich dies über die Sichtbarmachung von Vorbildern und die damit verbundene Ermutigung vollziehen. In Unternehmen, die einen geringen Anteil an weiblichen Führungskräften haben, kann die kritische Beurteilung (Token-Effekt) zu erhöhtem Leistungsdruck führen. Um diese Hindernisse zu entschärfen, können gendersensible Leistungsbeurteilungen entwickelt werden. Um eine Chancengleichheit systematisch herzustellen und zu signalisieren, ist die Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Human Resource Management und der Unternehmensführung zielführend. Bspw. können in spezifischen Trainingsmaßnahmen Token- oder Backlash-Effekte thematisiert und bewusst gemacht werden.

In der Studie zeigten sich Hinweise, dass sich die Assoziation von Führung und maskulinen Merkmalen wandelt, Unternehmen sollten aufmerksam und sensibel hierauf reagieren und Chancen nutzen, um weibliche Führungskräfte zu gewinnen und zu binden.

## SUMMARY

**Research question:** How does the generation Y perceive female leaders in comparison to male leaders?

**Methodology:** In order to answer this question, 211 people were investigated via an online questionnaire. The data were analyzed using quantitative methods of hypothesis testing.

**Practical implications:** The results show that generation Y no longer associates managers exclusively with masculine characteristics. The think-manager-think-male stereotype is no longer prevalent. This opens up opportunities for female leaders.



**PROF. DR. PETRA ARENBERG**

Professur für Sozialwissenschaften und  
Kompetenzentwicklung  
SRH Fernhochschule Riedlingen  
E-Mail: [petra.arenberg@hs-riedlingen.de](mailto:petra.arenberg@hs-riedlingen.de)  
[www.hs-riedlingen.de](http://www.hs-riedlingen.de)



**KERSTIN KRÜGER-BAUMGÄRTNER, B.A.**

IHK Region Stuttgart  
Studentin des Masterstudienganges  
Wirtschaftspsychologie & Change Management  
der SRH Fernhochschule Riedlingen  
E-Mail: [kerstin.krueger-baumgaertner@hs-riedlingen.de](mailto:kerstin.krueger-baumgaertner@hs-riedlingen.de)

## LITERATURVERZEICHNIS

- Böing, S. (2009):** Grundlagen zur Geschlechts- und Genderproblematik in Unternehmen, Lohmar.
- Bischof-Köhler, D. (2010):** Evolutionäre Grundlagen geschlechtstypischen Verhaltens. In G. Steins (Hrsg.), Handbuch Psychologie und Geschlechterforschung. Wiesbaden, S. 153-172.
- Eagly, A. H./Karau, S. J. (2002):** Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychological Review*, 109, S. 573-598.
- Eckes, T. (2010):** Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: R. Becker/B. Kortendiek (Hrsg.), Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie, Heidelberg.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), Berlin (Hrsg.) (2014):** Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2014, No. 2014. Download am 15.6.2015 unter: <http://hdl.handle.net/10419/93232>
- Hartmann, M. (2015):** Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt: HR-Aufgaben optimal vernetzen, Wiesbaden.
- Kanter, R. M. (1977):** Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratio and responses to token women, *American Journal of Sociology*, 82, S. 965-990.
- Koenig, A. M./Eagly, A. H./Mitchell, A. A./Ristikari, T. (2011):** Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms, *Psychological Bulletin*, 137, 3, S. 616-642.
- Parment, A. (2013):** Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, Wiesbaden.
- Powell, G. N. (2014):** Sex, Gender, and Leadership: What Do Four Decades of Research Tell Us? In S. Kumara/R. Simpson /R. B. Burke (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*, Oxford.
- Ruthus, J. (2014):** Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y: Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management, Wiesbaden.
- Ryan, M./Haslam, S. A./Hersby, M. D./Bongiorno, R. (2011):** Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager-Think Male Stereotype, *Journal of Applied Psychology*, 96, 3, S. 470-484.
- Schein, V. E. (1973):** The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, S. 95-100.
- Stahlberg, D./Dickenberger, D./Szillis, U. (2009):** Geschlechterdiskriminierung, In A. Beelmann/K.J. Jonas (Hrsg.), *Diskriminierung und Toleranz: Psychologische Grundlagen und Anwendungsperspektiven*, S. 193-213, Wiesbaden.

# Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen

Von **Dr. Silke Göddertz** (T-Systems), **Dr. Rodrigo Isidor** (Universität Paderborn) und **Dr. Marius Wehner** (Universität Paderborn)

**O**bwohl hierzulande mehr Frauen als Männer studieren, haben Frauen bisher nur einen geringen Anteil an Führungspositionen (Wippermann, 2010). Durch die Einführung der Frauenquote können es sich Unternehmen nicht mehr länger leisten, erstklassig ausgebildete Frauen auf ihrem Karriereweg innerhalb des Unternehmens zu verlieren. Um im „war for female talent“ bestehen zu können, haben viele Unternehmen daher Frauenförderprogramme, Diversity Manager und/oder Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingeführt. Diese Maßnahmen zur Förderung der Geschlechterdiversität (engl.: Gender Diversity) sollen in erster Linie dazu dienen, die Karriereperspektiven für die bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiterinnen zu erhöhen. Ob die Einführung dieser Maßnahmen alleine ausreicht, um die gesetzlich vorgeschriebenen Quoten zu erfüllen, darf jedoch bezweifelt werden. Viele Unternehmen verfügen bspw. nicht über eine entsprechende Anzahl an weiblichen Mitarbeitern, die sich für Führungspositionen empfehlen. Für diese Unternehmen erscheint es vielmehr erforderlich, insbesondere Bewerberinnen in Stellenausschreibungen anzusprechen und für sie als Arbeitgeber attraktiv zu werden.

Der Aufbau einer positiven Arbeitgebermarke und eine professionelle Personalrekrutierung, um insbesondere weibliche Absolventen zu attrahieren, scheint hier eine zielführende Strategie zu sein (Baum & Kabst, 2011). Die bisherige Forschung fokussierte auf Faktoren, welche die Bewerberreaktionen während des Rekrutierungsprozesses beeinflussen können, wie z.B. das Verhalten des Interviewers, das Image des Unternehmens oder die Charakteristika der ausgeschriebenen Stelle (einen Überblick liefert die Metaanalyse von Chapman et al., 2005).

Bevor jedoch der Rekrutierungsprozess beginnt, kommt der Stellenausschreibung selbst eine besondere Bedeutung zu, denn sie ist der erste Kontakt zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern und den Unternehmen und entscheidend für die daraus resultierende Bewerbungsintention. Es ist erstaunlich, dass in der Praxis die Wirkung von Stellenausschreibungen kaum bekannt ist und sich die Forschung erst seit Kurzem diesem wichtigen Thema widmet. Während im Marketingbereich jeder Slogan und jedes einzelne Wort einer Werbeanzeige hinsichtlich seiner

Wirkung und Botschaft bewusst ausgewählt wird, lassen Stellenausschreibungen eine solche Sorgfalt oft vermissen. Hier werden stattdessen häufig die gleichen Vorlagen aus der Schublade gezogen und nur marginale Veränderungen bei der Tätigkeitsbeschreibung vorgenommen. Wir haben zwei getrennte Studien durchgeführt, die erste Aufschlüsse darüber geben, inwieweit Frauen über Stellenausschreibungen gezielt angesprochen werden können.

## Zwei Studienansätze

In unserer ersten Studie wurde untersucht, ob sich die Bewerbungsabsicht durch die Ausgestaltung von genderspezifischen Eigenschaften innerhalb der Stellenausschreibung gezielt beeinflussen lassen kann. Dazu wurden die Auswirkungen genderspezifischer Persönlichkeitseigenschaften in einer Stellenausschreibung auf die Bewerbungsabsicht analysiert, zu denen Begriffe wie „Teamorientierung“, „Leistungsbereitschaft“ oder „Kommunikationsfähigkeit“ zählen, die in nahezu jeder Stellenausschreibung von Unternehmen genutzt werden.

Doch wie beeinflussen diese Begriffe die Bewerberreaktion? Gibt es dabei Unterschiede zwischen den Geschlechtern? Wenn bestimmte Begriffe die Bewerberreaktion negativ beeinflussen, dann gefährdet bereits die Formulierung der Persönlichkeitseigenschaften in den Stellenausschreibungen die Quantität und Qualität des Bewerberpools, falls sich passende weibliche und männliche Kandidaten nicht für eine Stelle bewerben.

In unserer zweiten Studie wurde untersucht, inwieweit Aussagen zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen – wie Frauenförderung, Frauenquote, Diversity Management und Work-Life-Balance – weibliche Talente attrahieren. Diese unterschiedlichen, speziell auf Frauen zugeschnittenen Programme, haben möglicherweise ein hohes Potenzial, die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität bei Frauen zu erhöhen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob Aussagen zu diesen Programmen Männer möglicherweise vor einer Bewerbung zurückschrecken lassen und die Attraktivität als Arbeitgeber bei Männern sinkt. Des Weiteren ist zu überprüfen, welche Art von Förderprogrammen von Frauen tatsächlich als positive Unterstützung aufgefasst wird. Möglicherweise beeinflusst der kontrovers diskutierte Ruf einer Frauenquote und die damit



## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Aktuelle Entwicklungen und die Einführung der Frauenquote zwingen Unternehmen dazu, qualifizierte Frauen anzuwerben. Wir untersuchen, wie Stellenausschreibungen zu gestalten sind, um gute Bewerberinnen zu attrahieren.

**Methodik:** Zwei experimentelle Vignetten-Studien.

**Praktische Implikationen:** Unternehmen sollten maskuline Eigenschaften in Stellenausschreibungen vermeiden, um die Qualität und Quantität des weiblichen Bewerberpools zu erhöhen. Bis auf die Frauenquote haben Aussagen zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.

verbundenen Vorurteile gegenüber Frauen, die einer Unterstützung bedürfen, die Wahrnehmung eben dieser Programme.

### Die Wirkung von genderspezifischen Eigenschaften

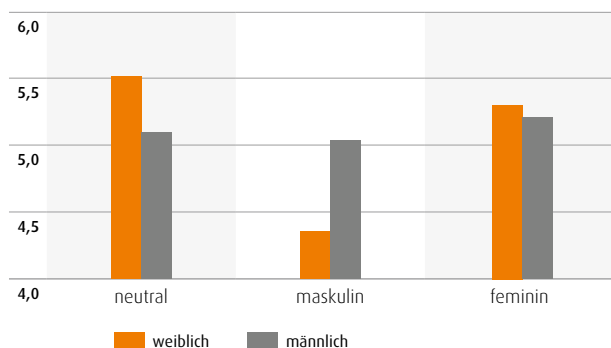
Nach der Theorie der sozialen Rollen (Eagly, 1987) nehmen Frauen und Männer innerhalb einer Gesellschaft bestimmte Rollen ein. Während Frauen überwiegend die Rolle der Hausfrau bzw. Berufsrollen mit eher niedrigem Status (z.B. Kindergärtnerin, Krankenschwester) ausüben, nehmen Männer überwiegend die Rolle des Ernährers bzw. Berufsrollen mit eher höherem Status (z.B. Manager, Arzt) ein (Eckes, 2008). Da Menschen dazu tendieren, aus den wahrgenommenen Rollen unmittelbar auf die Eigenschaften der Rolleninhaber zu schließen, werden Frauen und Männern genau diejenigen Merkmale zugeschrieben, die für ihre jeweiligen sozialen Rollen notwendig sind. Bei Frauen sind das typischerweise eher soziale Eigenschaften, wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft oder Empathie. Bei Männern sind es insbesondere handelnde Eigenschaften, wie Durchsetzungsfähigkeit und

Handlungskompetenz (Eagly, 1987). Durch die Zuschreibung von Persönlichkeitseigenschaften zementieren sich solche Geschlechtsstereotypen innerhalb einer Gesellschaft. Diese Stereotypen wiederum haben einen normativen Charakter, d.h., durch sie entsteht eine gesellschaftliche Erwartungshaltung, wie sich Frauen und Männer in einer Gesellschaft zu verhalten haben und welche Rolle sie ausüben sollten. Nach Eagly und Karau (2002) erklären diese Geschlechtsstereotypen die geringe Anzahl an Frauen in Top-Führungspositionen. Da diese Führungspositionen mit männlichen Attributen assoziiert werden (z.B. Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick), herrscht bei Frauen in diesen Positionen eine Inkongruenz zwischen der Rolle als Führungskraft und der sozialen Rolle, welche eine Frau nach der Vorstellung der Gesellschaft einnehmen sollte. Menschen streben jedoch nach einer Kongruenz zwischen der eigenen wahrgenommenen Rolle und der von der Gesellschaft erwarteten/erwünschten Rolle, weshalb sich Frauen zum einen seltener die Rolle als Führungskraft zutrauen und zum anderen als Führungskraft von anderen als weniger geeignet eingestuft werden.

Diese Erkenntnisse lassen vermuten, dass die Nennung von genderspezifischen (stereotypischen) Eigenschaften in einer Stellenausschreibung ähnliche Rollenkongruenzeffekte hervorrufen kann. Es wird daher angenommen, dass Frauen und Männer eine Stellenausschreibung bevorzugen, welche genau solche Eigenschaften enthält, die ihrem jeweiligen Rollenverständnis entsprechen und somit eine stärkere Identifikation mit der ausgeschriebenen Stelle zulassen. Frauen sollten sich demnach bei Stellenausschreibungen, in denen feminine Eigenschaften gefordert werden, eher als geeignet einstufen und auch eine höhere Bewerbungsintention aufweisen als bei Stellenausschreibungen, in denen maskuline Eigenschaften gefordert werden.

Um herauszufinden, welche Eigenschaften eher feminin oder maskulin sind, wurden in einer Vorstudie insgesamt 34 Eigenschaften aus dem Bem Sex-Role Inventory (BSRI, Bem, 1974) und 100 aktuellen Stellenanzeigen identifiziert, die von 84 studentischen Teilnehmern in „eher weiblich“ oder „eher männlich“ eingeordnet wurden. Die Eigenschaften „Kreativität“, „Teamfähigkeit“, „Kommunikationsfähigkeit“ und „ver-

**Abb. 1: Subjektive Eignung für die ausgeschriebene Stelle nach Geschlecht**



Quelle: Eigene Darstellung

ständnisvoller Umgang mit anderen“ wurden sowohl von Frauen als auch von Männern übereinstimmend als eher weiblich bewertet. Zu den maskulinen Eigenschaften zählten dagegen „analytisches Denken“, „Entscheidungsvermögen“, „Durchsetzungsvermögen“ und „Verhandlungsgeschick“. Eine „hohe Auffassungsgabe“, „Selbstständigkeit“, „Konfliktfähigkeit“ und „Loyalität“ wurden dagegen weder übereinstimmend als männlich oder weiblich bewertet und daher von uns als neutral eingestuft.

Diese genderspezifischen Persönlichkeitseigenschaften wurden anschließend in Form von drei hypothetischen Trainee-Stellenausschreibungen in unsere erste Studie eingebunden. Es wurde jeweils eine idealtypische Stellenausschreibung mit ausschließlich femininen, maskulinen oder neutralen Eigenschaften erstellt. Bei den Stellenausschreibungen wurden der Aufbau, das Aussehen sowie die Stelle und Position konstant gehalten. Lediglich die geforderten Persönlichkeitseigenschaften wurden variiert, um ihren Effekt auf die Bewerbungsabsicht der 282 weiblichen und männlichen Studierenden zu untersuchen, wobei die Probanden jeweils nur eine der drei hypothetischen Stellenausschreibungen zu lesen bekamen.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich weibliche Probanden bei maskulinen Eigenschaften weniger geeignet für die ausgeschriebene Stelle fühlen als bei den anderen beiden Stellenausschreibungen mit femininen oder neutralen Eigenschaften (vgl. Abb. 1). Diese subjektive Eignung korreliert positiv mit der Attraktivität der Stelle und der Bewerbungsintention, was dazu führt, dass weibliche Probanden eine geringere Bewerbungsintention bei Stellenausschreibungen mit maskulinen Eigenschaften haben. Männer fühlen sich dagegen bei allen geforderten Eigenschaften grundsätzlich geeignet und zeigen keine Unterschiede in der Bewerbungsabsicht. Somit können Unternehmen die meisten Personen attrahieren, wenn sie feminine oder neutrale genderspezifische Eigenschaften in ihren Stellenausschreibungen fordern.

Neben den Auswirkungen auf die reine Quantität des Bewerberpools haben wir zusätzlich versucht, die Auswirkungen der genderspezifischen Eigenschaften auf die Qualität des Bewerberpools zu untersuchen. Wir haben die Probanden danach gefragt, wie sie – im Vergleich zu ihren weiblichen und männlichen Kommilitonen – ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzen. Hier zeigt sich, dass Frauen, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als sehr gut einschätzen, sich bei der neutralen Ausschreibung als am stärksten geeignet fühlen und sich dort am ehesten bewerben würden (vgl. Abb. 2). Hoch qualifizierte Frauen können sich anscheinend stark mit den neutralen Eigenschaften identifizieren und finden diese Eigenschaften noch ansprechender als die femininen Eigenschaften, die von ihrem Geschlecht und der damit assoziierten sozialen Rolle sowieso erwartet werden. Für Stellenausschreibungen, in denen maskuline Eigenschaften gefragt sind, fühlen sich auch

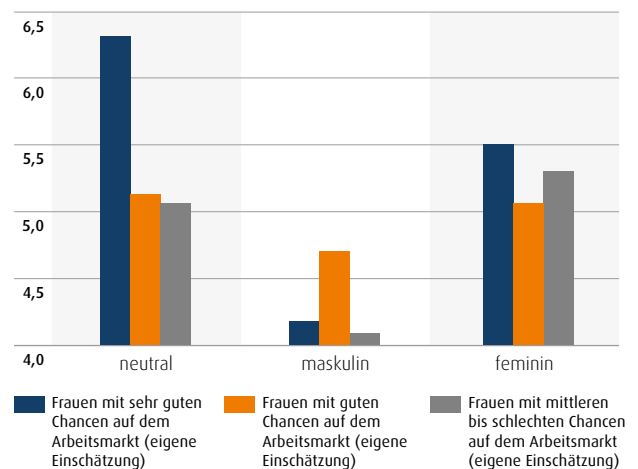
Frauen mit subjektiv sehr guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt eher weniger geeignet.

Unsere Ergebnisse liefern demnach erste Hinweise darauf, dass Unternehmen bei der Formulierung ihrer Stellenausschreibung nicht nur auf die ausgeschriebene Position eingehen sollten, sondern ein deutlich stärkeres Augenmerk auf die genderspezifischen Eigenschaften legen müssen, um hoch qualifizierte Absolventen beider Geschlechter nicht mit den (oft standardmäßig verwendeten) maskulinen Eigenschaften abzuschrecken.

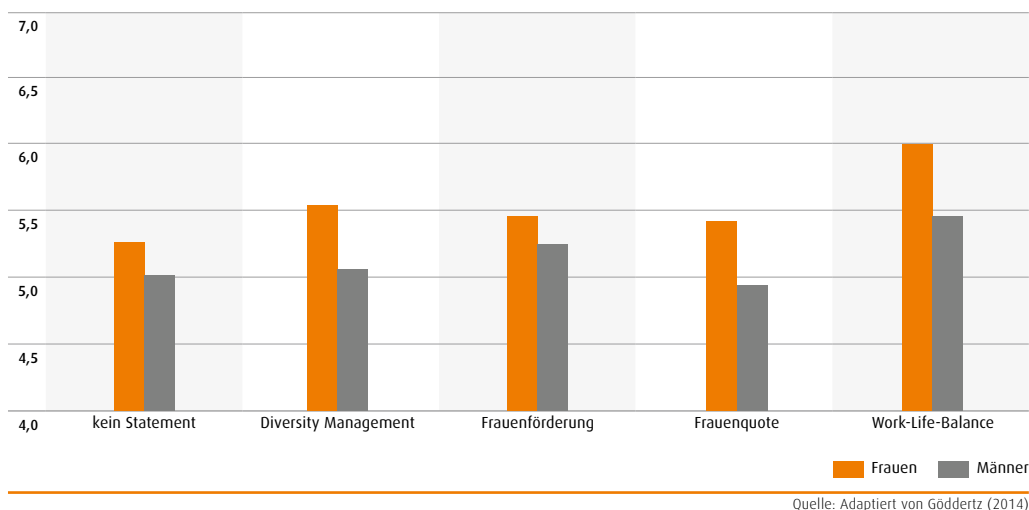
### Die Wirkung von Aussagen zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen

Aus der Recruitingforschung ist bekannt, dass Bewerber Unternehmensbeschreibungen und Stellenanzeigen sehr aufmerksam studieren. Die Texte geben den Interessenten erste wichtige Informationen über das Unternehmen und sind daher kritische Einflussfaktoren auf die Entscheidung, ob ein Interessent sich bei einem Unternehmen bewerben wird oder nicht. Durch die Signaling-Theorie lässt sich ableiten, dass bestimmte „Signale“, wie z.B. die Bezugnahme des Unternehmens auf Werte, Einstellungen oder Denkweisen, die Wahrnehmung und Bewertung von Informationen über Arbeitgeber stark beeinflussen. Interessierte Bewerber machen sich aufgrund des Textes ein Bild davon, wie es sich anfühlt, als Arbeitnehmer für das Unternehmen tätig zu sein, und gleichen dessen Werte und

**Abb. 2: Subjektive Eignung von Frauen, abhängig von ihren Chancen auf dem Arbeitsmarkt**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 3: Subjektive Bewertung der Arbeitgeberattraktivität**

Statements mit ihren eigenen Vorstellungen und Denkweisen ab (Turban & Greening, 1997).

Unternehmen, die ein Engagement in Gender Diversity Management kommunizieren, signalisieren somit die hohe Bedeutung von Chancengleichheit und Diskriminierungsfreiheit (Ng & Burke, 2005) und können sich dadurch möglicherweise insbesondere bei Frauen als attraktive Arbeitgeber profilieren (Williams & Bauer, 1994).

Während die Signaling-Theorie Voraussagen darüber trifft, wie Bewerber auf bestimmte Signale reagieren, zeigt die Person-Organization-Fit-Theorie (P-O Fit) mögliche Gründe für diese Bewertung auf. Der P-O Fit ist definiert als die Passgenauigkeit eines Bewerbers zu den Werten des Unternehmens, für das er sich bewirbt (Chatman, 1989). Die höchste Passgenauigkeit wird dann erreicht, wenn das Unternehmen die gleichen Werte wie der Bewerber vertritt und seine Bedürfnisse befriedigt. Bewerber, die Chancengleichheit auch in ihrem Wertesystem verankert haben, werden demnach Unternehmen als attraktiv bewerten, die sich für Chancengleichheit einsetzen.

Während die Chancengleichheit für die geförderten Personen – die Frauen – einen Vorteil darstellt, stellt sich die Frage, wie Männer diese Chancengleichheit bewerten. Schließlich bergen Konzepte zur Förderung von Frauen je nach Ausgestaltung für Männer das Risiko, einen Nachteil zu erleiden, wenn z.B. interessante Positionen vornehmlich an Frauen vergeben werden. Männer, die über eine hohe Gerechtigkeitssensibilität verfügen, können sich hierbei ungerecht behandelt fühlen. Im

schlimmsten Fall kann dies dazu führen, dass sich diejenigen Männer, die Gender-Diversity-Maßnahmen als kritisch einstufen, weil sie dadurch Nachteile für sich befürchten, nicht auf die ausgeschriebene Stelle bewerben.

Gender-Diversity-Maßnahmen lassen sich grundsätzlich anhand ihrer Restriktivität unterscheiden (Kravitz, 2008). Die Frauenquote ist dabei die restriktivste Maßnahme, weil sie darauf abzielt, einen festgelegten Anteil aller Führungspositionen mit Frauen zu besetzen (Walker et al., 2007). Männer haben dadurch in Einzelfällen negative Konsequenzen zu erwarten, da bei gleicher Eignung eine Frau gegenüber einem Mann für eine bestimmte Position vorzuziehen ist. Eine weitere, als eher restriktiv zu bezeichnende Maßnahme ist die Frauenförderung. Diese hat zum Ziel, Frauen durch unterschiedliche Programme, wie Mentoring, Coaching und Karrierepläne, in ihrer Karriere zu fördern. Frauen genießen hierbei den Vorteil speziell auf sie zugeschnittener Programme, von denen Männern nicht profitieren können.

Weniger restriktiv sind dagegen Work-Life-Balance-Angebote und Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements. Diese Angebote richten sich an alle Mitarbeiter und können geschlechtsunabhängig genutzt werden. Sie sind für diese Studie aber durchaus interessant, weil sie für Frauen eine große Bedeutung haben. Schließlich sind es hauptsächlich Frauen, die in Teilzeit arbeiten und auf flexible Arbeitsformen angewiesen sind, um sich neben dem Beruf um die Kinder kümmern zu können.

Inwieweit diese Maßnahmen die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität erhöhen und somit Frauen zu einer Bewerbung bewegen, wurde in einem Experiment mit 785 Hochschulabsolventen ermittelt (Göddertz, 2014). Den Hochschulabsolventen wurde eine fiktive Unternehmensbeschreibung vorgelegt, die sich lediglich durch ein Statement zu den oben aufgeführten Gender Diversity fördernden Maßnahmen unterschied (Gruppe 1: Kontrollgruppe ohne Erwähnung von geschlechterspezifischer Chancengleichheit, Gruppe 2: Kommunikation eines Diversity-Programms, Gruppe 3: Kommunikation von Frauenförderung, Gruppe 4: Kommunikation einer Frauenquote und Gruppe 5: Kommunikation von Work-Life-Balance-Maßnahmen).

Im Vergleich zur Kontrollgruppe ohne Maßnahmen zeigen die Ergebnisse, dass Frauen Unternehmen als attraktiver bewerten, wenn diese ein Statement zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen in ihrer Unternehmensbeschreibung enthalten. Am attraktivsten bewerten sie solche Unternehmen, die Work-Life-Balance-Maßnahmen anbieten, gefolgt von Frauenförderprogrammen und Diversity Management. Männer bewerten Unternehmen dann als weniger attraktiv, wenn eine Frauenquote kommuniziert wird. Alle anderen Statements kommen auch bei Männern sehr gut an und verbessern sogar die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, wie Abbildung 3 verdeutlicht.

Diese Ergebnisse konnten auch im Rahmen einer ähnlichen Befragung mit Berufstätigen bestätigt werden. Der Hauptunterschied der Befragungsergebnisse zwischen Berufstätigen und Absolventen liegt darin, dass männliche Berufstätige auch die Version mit Frauenquote als attraktiver als die Version ohne jedes Statement zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen (Kontrollgruppe) bewerteten.

### Praktische Implikationen

Vor dem Hintergrund der politischen Diskussion um die Erhöhung der Frauenquote und Diversität in Führungspositionen haben unsere Ergebnisse eine besondere praktische Relevanz. Es hat sich gezeigt, dass stereotypische Persönlichkeitseigenschaften und die Informationen zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen in Stellenausschreibungen die Bewerberreaktion signifikant beeinflussen. Unternehmen können durch eine gezielte Ausgestaltung ihrer Stellenausschreibungen die Bewerbungsabsicht positiv beeinflussen und generell erhöhen.

Aus den Ergebnissen der stereotypischen Eigenschaften lassen sich explizite Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableiten. Sollten Unternehmen generell nach einer Erhöhung der Quantität des weiblichen Bewerberpools streben, können sie mit femininen Eigenschaften die meisten Bewerberinnen attrahieren. Unternehmen, die bereits über einen großen Bewerberpool verfügen und eher nach einer Verbesserung der Qualität des Bewerberpools streben, sollten dagegen neutrale

Eigenschaften wählen. Von einer Stellenanzeige mit rein maskulin konnotierten Eigenschaften können wir Unternehmen nur abraten. Hier laufen Unternehmen Gefahr, qualifizierte weibliche Absolventen noch vor dem Rekrutierungsprozess zu verlieren.

In Bezug auf die Statements zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen zeigt sich, dass es für Unternehmen auf jeden Fall sinnvoll ist, solche Statements in die Unternehmensbeschreibungen aufzunehmen, um für Frauen als Arbeitgeber attraktiv zu sein – immer vorausgesetzt, dass diese Statements der Wahrheit entsprechen.

Die Ergebnisse der zweiten Studie verdeutlichen, dass Gender Diversity fördernde Maßnahmen eine positive Wirkung auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität bei Frauen und auch bei Männern haben und negative Reaktionen nicht zu befürchten sind. Lediglich die Kommunikation einer Frauenquote führte bei männlichen Hochschulabsolventen zu einem Absinken der Arbeitgeberattraktivität. Demnach kann es Unternehmen uneingeschränkt empfohlen werden, auf die eigenen Aktivitäten im Bereich des Diversity Managements und der Frauenförderung hinzuweisen und diese mit Statements zu Work-Life-Balance-Maßnahmen zu untermauern. Allerdings müssen diese Maßnahmen zum Unternehmen passen und dort auch tatsächlich gelebt werden. Lippenbekenntnisse, die nicht der Realität entsprechen, bergen das Risiko von Frustration und nicht erfüllten Erwartungen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Baum, M./Kabst, R. (2011):** Arbeitgebermarkenaufbau durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen: Eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81(3), pp.327-349.
- Bem, S. L. (1974):** The measurement of psychological androgyny. *Journal of consulting and clinical psychology*, 42(2), pp.155-162.
- Chapman, D.S./Uggerslev, K. L./Carroll, S. A./Piasentin, K. A./Jones, D. A. (2005):** Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *The Journal of applied psychology*, 90(5), pp.928-44.
- Chatman, J. A. (1989):** Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), pp.333-349.
- Eagly, A. H. (1987):** Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Eagly, A. H./Karau, S. J. (2002):** Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), pp.573-598.
- Eckes, T. (2008):** Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 171-182.
- Göddertz, S. (2014):** Gender Diversity als Einflussfaktor auf Zielgrößen des Employer Brandings. Eine empirische Analyse zur Gewinnung von Erkenntnissen über das Recruiting von Frauen, Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Kravitz, D. A. (2008):** The diversity-validity dilemma: Beyond selection - The role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61(1), pp.173-193.
- Ng, E. S./Burke, R. J. (2005):** Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), pp.1195-1210.
- Turban, D. B./Greening, D. W. (1997):** Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), pp.658-672.
- Walker, H. J./Feild, H. S./Giles, W. F./Bernerth, J. B./Jones-Farmer, L. A. (2007):** An assessment of attraction toward affirmative action organizations: investigating the role of individual differences. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), pp.485-507.
- Williams, M. L./Bauer, T. N. (1994):** The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), pp.295-308.
- Wippermann, C. (2010):** Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- 



### DR. SILKE GÖDDERTZ

Expertin Personalentwicklung bei T-Systems  
**E-Mail:** [Silke.Goeddertz@t-systems.com](mailto:Silke.Goeddertz@t-systems.com)  
[www.t-systems.de](http://www.t-systems.de)



### DR. RODRIGO ISIDOR

Wissenschaftlicher Assistent  
 Universität Paderborn  
**E-Mail:** [rodrigo.isidor@upb.de](mailto:rodrigo.isidor@upb.de)  
<http://wiwi.uni-paderborn.de/dep1/kabst/>



### DR. MARIUS WEHNER

Wissenschaftlicher Assistent  
 Universität Paderborn  
**E-Mail:** [marius.wehner@upb.de](mailto:marius.wehner@upb.de)  
<http://wiwi.uni-paderborn.de/dep1/kabst/>

---

## SUMMARY

**Research question:** Recent developments and the introduction of a gender quota urge firms to recruit qualified women. We investigate how to design job advertisements to attract female applicants.

**Methodology:** Two experimental vignette studies.

**Practical implications:** Firms should avoid masculine characteristics in job advertisements in order to increase the quality and quantity of the female applicant pool. Except for gender quota, statements about gender diversity increase the employer attractiveness.

---

# New Work: Sinnstiftung durch Arbeit

Subjektives Sinnerleben wirkt sich positiv auf Arbeitsergebnisse aus, wird aber individuell unterschiedlich interpretiert.

Von Prof. Dr. Heiko Weckmüller (FOM Bonn)

**S**innstiftung durch Arbeit erlebt aktuell in der unter dem Stichwort „New Work“ geführten Diskussion eine Renaissance. Bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass das Verständnis vielfältig ist, was sinnvolle Arbeit ausmacht oder grundlegender was unter dem Begriff Sinn in Verbindung mit Erwerbsarbeit zu verstehen ist. Im Xing-New-Work-Themenportal (<https://spielraum.xing.com/im-fokus/arbeit-sinn/>) finden sich Verbindungen zu Zielvereinbarungen („Nur wer Ziele bekommt, kann gut arbeiten“), prosozialen Berufsfeldern („Wie wird man eigentlich Entwicklungshelfer“) und Arbeitszufriedenheit („Arbeit muss Spaß machen“). Als Treiber hinter der neu anmutenden Sinnsuche wird zum einen der Megatrend Digitalisierung gesehen, durch den repetitive und vermeintlich sinnlose Tätigkeiten obsolet werden könnten. Ein weiterer Treiber ist die öffentliche Diskussion zum Wertewandel, der häufig mit der Generation Y verbunden wird.

Geht es um den Sinn, dann geht es offensichtlich um das Ganze. Insofern ist das Konstrukt „Arbeitssinn“ empirisch nicht leicht zu fassen und es ist nicht möglich, abschließende Antworten zu geben, wann Arbeit Sinn macht und welche Konsequenzen daraus resultieren. Dies macht eine nähere Betrachtung der spezifischen Operationalisierung von Arbeitssinn in der empirischen Forschung erforderlich. Im Folgenden werden diese Fragen im Vordergrund stehen: Welche Bedeutung messen Arbeitnehmer dem Sinn ihrer Tätigkeit zu? In welchen personalwirtschaftlichen Konstrukten sind Sinnelemente enthalten und wie werden diese gemessen? Es wird sich zeigen, dass Arbeitssinn in zahlreichen personalwirtschaftlichen Modellen eine Rolle spielt, dort aber eher ein Schattendasein fristet. Abschließend stehen die Auswirkungen subjektiven Sinnerlebens auf personalwirtschaftliche Zielgrößen wie z.B. Produktivität im Fokus.

## Sinn aus Sicht der Arbeitnehmer

In einer umfassenden weltweiten Studie befragte das Personalberatungs- und -dienstleistungsunternehmen Kelly insgesamt 170.000 Arbeitnehmer in 30 Ländern. Auf die Frage nach dem Sinnerleben der aktuellen Tätigkeit („Does your current employment provide you with a sense of „meaning“?) antwortet ca. die Hälfte der Befragten mit Ja, die andere Hälfte mit Nein (Ramsey, 2009, S. 9). Die Frageform beinhaltet offensichtlich

Interpretationsspielraum, der sich in der Folgefrage, worin sich Sinn ausdrückt, offenbart (Mehrfachantworten möglich): 74% der Befragten verstehen hierunter die Möglichkeit, die eigenen Talente zu entfalten („ability to excel/develop in my field“). Über 40% sehen einerseits in der sozialen Interaktion mit Kollegen und andererseits in der Übereinstimmung mit persönlichen Werten den Sinn der Arbeit. Schon eine Verbindung mit der Unternehmensstrategie ist für ca. 1/3 der Befragten hinreichend für Sinnempfinden, während weniger als 30% eine Bezugnahme zur Gesellschaft („community involvement“) verlangen. Die Ergebnisse unterschieden sich kaum zwischen Vertretern der Generation X und Y (Ramsey, 2009, S. 11).

In Deutschland stellt der „DGB-Index Gute Arbeit“ in einer repräsentativen Befragung von knapp 6.000 Arbeitnehmern 2014 die Sinnfrage. „Sinn der Arbeit“ ist eines der insgesamt 11 Kriterien, aus denen sich der Gesamtindex zusammensetzt. Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 100, der Gesamtindex lag 2014 bei 61, wobei das Kriterium „Sinn der Arbeit“ mit 81 den höchsten Wert aller Teilkriterien aufweist (Platz 2: Arbeitszeitlage (74), Platz 10 und 11: Arbeitsintensität und Einkommen (47), Institut DGB-Index Gute Arbeit 2014, S. 15).

Auch hier lohnt ein Blick auf die drei konkreten Fragen, aus denen der Index gebildet wird: (1) Haben Sie den Eindruck, dass Sie mit Ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? (2) Haben Sie den Eindruck, dass Sie durch Ihre Arbeit einen wichtigen Beitrag für Ihren Betrieb leisten? (3) Inwieweit identifizieren Sie sich mit Ihrer Arbeit?, wobei Frage 2 die höchste und Frage 1 die geringste Zustimmung erfährt (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2014, S. 18).

„Arbeit soll sinnvoll sein.“ Dieser Aussage stimmen 73% der Arbeitnehmer zu, die 2006 durch das Bundesministerium für Arbeit zur Arbeitsqualität befragt wurden. Allerdings landet dieses Kriterium eher auf den hinteren Plätzen von insgesamt 16 abgefragten Eigenschaften. Größere Bedeutung haben verlässliche Einkommen (92%) und die Sicherheit des Arbeitsplatzes (88%); auch Spaß an der Arbeit (85%) scheint auf den ersten Blick wichtiger als Sinn zu sein (Mikfeld/Villwock, 2015, S. 45, Mehrfachantworten möglich).

Diese Befragungsergebnisse machen zunächst zweierlei deutlich: Arbeit wird einerseits als sinnstiftend empfunden,

wobei andererseits die Interpretation von Arbeitssinn sehr heterogen ausfällt.

### Sinn in personalwirtschaftlichen Theorien und Modellen

Die Vielfalt subjektiver Interpretationen von Sinnhaftigkeit spiegelt sich auch in der Vielfalt an wissenschaftlichen Messinstrumenten. Es finden sich Sinnkomponenten in unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Konzepten und Konstrukten. Dabei lassen sich zwei Forschungsstränge unterscheiden. Einerseits existieren etablierte (personalwirtschaftliche) Ansätze, in denen Sinnhaftigkeit von Arbeit ein Teilelement ist, andererseits wird der Versuch unternommen, auf Sinnhaftigkeit als eigenständiges Konstrukt zu fokussieren. Der empirische Abdeckungsgrad der eigenständigen Konstrukte ist vergleichsweise klein, die etablierten Konzepte sind besser empirisch hinterlegt, lassen aber nur einen mittelbaren Schluss auf die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu (vgl. Abb. 1). Wir wollen zunächst auf die originären Sinnkonstrukte eingehen und anschließend die Sinnkomponente in etablierten Konzepten herausarbeiten. Danach gehen wir detaillierter auf das Job Characteristics Model ein, das eine Zwischenstellung einnimmt, da es empirisch gut untersucht und metaanalytisch hinterlegt ist, und in dem Task Significance als Einflussvariable und der

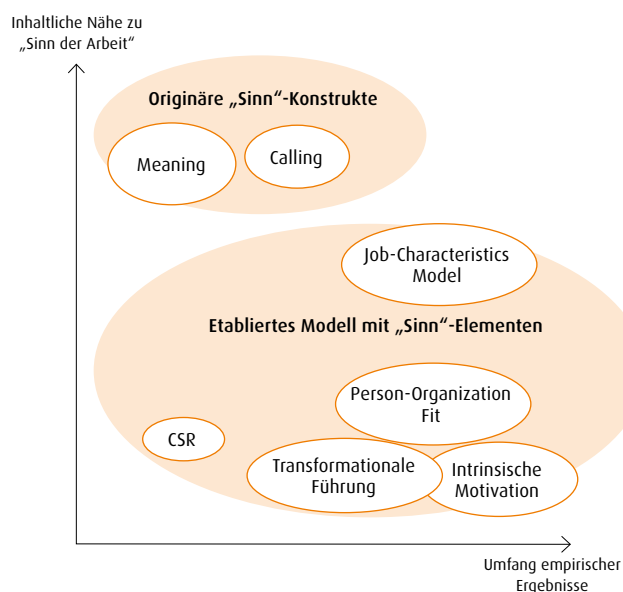
subjektiv empfundene Sinn (bzw. die Bedeutsamkeit) der Arbeit (Experienced Meaningfulness) als vermittelnde Variable zur Erzielung von Erfolgsgrößen gesehen wird.

### Sinn der Arbeit als eigenständiges personalwirtschaftliches Konstrukt

Forscher unternehmen aktuell den Versuch, Sinn der Arbeit als eigenständiges Konstrukt abzugrenzen und fragebogenbasiert zu ermitteln. Dabei geht es zunächst darum, die unterschiedlichen Dimensionen des Sinnerlebens trennscharf zu erfassen, was methodisch durch eine Faktorenanalyse erfolgt. Im Work as a Meaning Inventory (WAMI) werden drei Subskalen bzw. Dimensionen von Sinn der Arbeit gebildet werden, die durch insgesamt 10 Fragen erfasst werden (Steger et al., 2012). Im zweiten Schritt wird untersucht, ob der so gebildete Index einen zusätzlichen Beitrag zu Erklärung personalwirtschaftlicher Ergebnisgrößen wie Arbeitszufriedenheit oder Kündigungsneigung liefert, d.h. Erkenntnisse bringt, die mit bislang vorliegenden Konstrukten nicht erzielt werden konnten. Dabei lässt sich für das WAMI ein kleiner zusätzlicher Erkenntnisbeitrag für Arbeitszufriedenheit nachweisen. Im deutschsprachigen Raum liegt ein analoges Instrument von Thomas Höge und Tatjana Schnell (2012) vor, in dem das Konstrukt „Sinn der Arbeit“ einen zusätzlichen Beitrag zur Erklärung von Arbeitsengagement liefert. Diese Ergebnisse beruhen aber bislang nur auf kleinen und nicht immer repräsentativen Stichproben und dienen somit aktuell mehr der Validierung des Erhebungsinstruments als der Ableitung generalisierbarer Aussagen zum Sinn der Arbeit.

Berufung (Calling) ist ein Konstrukt, das historisch dem religiös-spirituellen Bereich entstammt, heute aber zunehmend darüber hinaus interpretiert wird, wobei unterschiedliche Operationalisierungen in Fragebögen vorliegen (Duffy et al., 2015). Drei Elemente lassen sich dennoch als Kern identifizieren: (1) eine höhere Macht, innere Bestimmung oder eine externe Person, von der die Berufung ausgeht, (2) eine Überlappung mit dem Sinn des Lebens und (3) Unterstützung von anderen oder ein Beitrag zu einem höheren Gut (Dik/Duffy, 2009). Aufbauend auf diesem Verständnis liegen zwei Messkonzepte vor, Calling and Vocation Questionnaire sowie Brief Calling Scale (Dik et al., 2012). Die empirische Datenbasis ist noch klein, in einem qualitativen Review analysieren Ryan D. Duffy und Brian J. Dik (2013) insgesamt 40 empirische Studien. Bezogen auf die Auswirkungen auf das Personalmarketing stimmen in einer Befragung von mehr als 5.000 Anfängern eines Hochschulstudiums 44% der Aussage zu, eine Berufung für eine bestimmte Tätigkeit zu haben, ca. 30% sind auf der Suche nach einer Berufung (Duffy/Sedlacek, 2010, Kategorien 4 und 5 auf einer Skala von 1-5, ähnliche Ergebnisse mit einer kleineren Stichprobe bei Hirschi, 2011). Einzelstudien zeigen zudem, dass eine Berufung positive Auswirkungen auf Zufriedenheit und Engagement ausübt, sofern die Rahmenbedingungen der Tätigkeit eine Erfüllung der Berufung erlauben.

**Abb. 1: Arbeitssinn in der Personalforschung**



Quelle: Eigene Darstellung

### Arbeitssinn in etablierten personalwirtschaftlichen Modellen

Abbildung 1 zeigt, dass Sinn in etablierten personalwirtschaftlichen Konstrukten und Theorien eine Rolle spielt. Intrinsische Motivation ist eine der personalwirtschaftlichen Basistheorien und empirisch gut untersucht. Originär steht bei der intrinsischen Motivation die Freude an der Durchführung einer Tätigkeit im Vordergrund. Inhaltlich deckt intrinsische Motivation somit eher Spaß an der Arbeit denn Sinnstiftung ab. In der Praxis wird intrinsische Motivation häufig breiter verstanden als Antrieb, „der aus dem Menschen selbst heraus kommt“. Dieses breitere Verständnis spiegelt sich auch in der empirischen Forschung, sofern intrinsische Motivation über das „Free-Choice-Paradigma“ operationalisiert wird. Dabei wird einem Probanden zunächst eine Aufgabe zugewiesen und nach einer Pause kann der Proband wählen, ob er zur Tätigkeit zurückkehren will oder nicht. Die Ursache dieser Wahl wird nicht immer näher untersucht, kann somit in der Freude oder auch im Sinnerleben begründet liegen. Eine entsprechende theoretische Basis liefert die Selbstbestimmungstheorie (Deci/Ryan, 1985), in der auf einem Kontinuum zwischen selbst- und fremdbestimmtem Verhalten weitere Unterscheidungen nach dem Internalisierungsgrad äußerer Motive getroffen werden.

Die Außenwirkung der Organisation wird bei der Betrachtung von Corporate Social Responsibility in den Fokus gestellt, der Zusammenhang zwischen CSR-Aktivitäten und personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen nimmt dabei eher geringen Raum in der empirischen Forschungslandschaft ein. Die theoretische Basis liefert die Theorie der sozialen Identität, nach der das Selbstbild der Beschäftigten auch vom Verhalten und Ansehen des Arbeitgebers abhängt. In einem qualitativen Review fassen Hermann Aguinis und Ante Glavas den empirischen Forschungsstand zu CSR zusammen. Bezogen auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen lassen sich positive Effekte auf z.B. Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität und Engagement feststellen. Allerdings beruhen diese Befunde jeweils auf wenigen Einzelstudien (Aguinis/Glavas, 2012, S. 947).

### Subjektiv empfundener Sinn als vermittelnde Variable

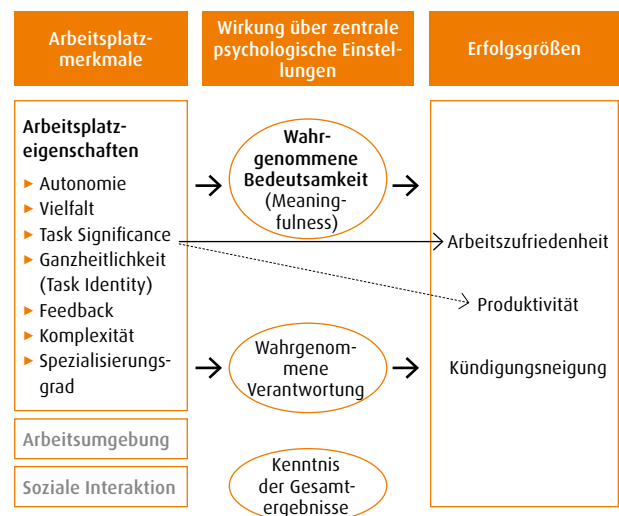
Das Job Characteristics Model geht auf J. Richard Hackman und Greg R. Oldham zurück und verfolgt mithilfe darauf aufbauender diagnostischer Fragebögen das Ziel, Motivation und Produktivität von Beschäftigten zu erklären und durch Veränderungen des Arbeitsumfelds zu erhöhen (Hackman/Oldham, 1975). Die Autoren unterscheiden fünf zentrale Arbeitplatzeigenschaften: (1) Die Vielfalt erforderlicher Qualifikationen (Skill Variety), (2) die Ganzheitlichkeit der Aufgabenbeschreibung (Task Identity), (3) Autonomie in der Aufgabenerfüllung, (4) Feedback und (5) die sinnbezogene Variable Task Significance, d.h. das Ausmaß, in dem die Aufgabenerfüllung Einfluss auf das Wohlergehen anderer aufweist (Hackman/Oldham, 1975, S. 161). Dieser Einfluss kann sich sowohl auf die

unternehmensexterne Gesellschaft als auch auf die Arbeit der Kollegen innerhalb der Organisation beziehen. In diesem Sinne wird somit analog zur bereits oben skizzierten Vorgehensweise im „DGB-Index Gute Arbeit“ diese Variable schon dann positiv beeinflusst, wenn die eigene Tätigkeit die Kollegen bei der Verfolgung der Unternehmensziele unterstützt, ohne dass diese Ziele zwingend selbst als sinnstiftend erlebt werden müssen.

Innerhalb dieses Modells wird der Einfluss der Arbeitsplatzcharakteristika auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen nicht als direkt angenommen. Vielmehr werden die Effekte durch subjektive, psychologisch erklärbare Einstellungen übertragen (sog. Mediatoren). Hier besteht der engste Zusammenhang mit dem Themenfeld Sinn der Arbeit, da hier die empfundene Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit (Experienced Meaningfulness) als wesentlicher Mediator angenommen wird.

Diese grundlegenden theoretischen Annahmen werden in einer Metastudie von Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrung und Frederick P. Morgeson (2007) getestet, wobei die Autoren das ursprüngliche Modell von Hackman und Oldham um weitere Variablen erweitern. Die wesentlichen Ergebnisse bezüglich der Sinnhaftigkeit von Arbeit sind in Abbildung 2 zusammengefasst. Misst man die direkte Beziehung zwischen Task Significance und personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen, ergibt sich ein schwacher bis mittlerer Zusammenhang

Abb. 2: Arbeitssinn im Job Characteristics Model



Quelle: Vereinfachte Darstellung auf Basis von Humphrey et al (2007)



mit der Produktivität ( $r = 0,23$ ). Ungefähr gleich starke Zusammenhänge lassen sich für die Arbeitsplatzigenschaften Autonomie (0,23) oder Aufgabenvielfalt (0,23) nachweisen, während die Komplexität der Aufgabe (0,37) und Feedback (0,28) höhere Zusammenhänge aufweisen (Humphrey et al., 2007, S. 1342, angegeben sind die korrigierten Korrelationskoeffizienten). Ein stärkerer Zusammenhang besteht zwischen Task Significance und Arbeitszufriedenheit (0,41), wobei auch bei den anderen untersuchten Einflussfaktoren der Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit im Durchschnitt stärker ist als der Zusammenhang mit der Produktivität. Übergreifend scheint Task Significance neben anderen Kontextvariablen einen durchschnittlichen Einfluss auf die Produktivität und Arbeitszufriedenheit auszuüben. Zwischen Task Significance und Kündigungsneigung besteht hingegen nur ein sehr schwacher Zusammenhang (-0,03). Kündigungsneigung lässt sich deutlich besser mit Feedback (-0,34) und erlebter sozialer Unterstützung (-0,34) erklären.

Über die direkten Zusammenhänge hinaus untersuchen die Autoren, welche subjektiven Einstellungen zwischen den Arbeitsplatzigenschaften und den Ergebnisgrößen vermitteln. Von den drei untersuchten Mediatoren weist wahrgenommene Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit den größten Effekt auf im Vergleich zu wahrgenommener Verantwortung und Kenntnis der Ergebnisse. Zur Erklärung personalwirtschaftlicher Ergebnisgrößen ist somit die vermittelnde Rolle des wahrgenommenen Sinns der eigenen Tätigkeit von größter Bedeutung: „Experienced meaningfulness is the best mediator of the relationships between motivational characteristics and work outcomes“ (Humphrey et al., 2007, S. 1346).

### Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

- ▶ Die Interpretation von Arbeitssinn ist heterogen und wird mit unterschiedlichen Inhalten verbunden wie persönliche Weiterentwicklung, Beitrag zur Unternehmensstrategie oder gesellschaftlichem Beitrag.
- ▶ Spezifische personalwirtschaftliche Konstrukte zur Erfassung von Arbeitssinn liegen vor, sind aber noch nicht umfassend empirisch getestet.
- ▶ Im Rahmen des etablierten Job Characteristic Model ist das subjektive Sinnerleben die wichtigste Variable, die zwischen Arbeitsplatzigenschaften und personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen vermittelt.
- ▶ Durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen lässt sich dieses subjektive Sinnerleben steigern.



**PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER**  
FOM Hochschule für Oekonomie und  
Management  
Hochschulstudienzentrum Bonn  
E-Mail: [heiko.weckmueller@fom.de](mailto:heiko.weckmueller@fom.de)  
[www.fom.de](http://www.fom.de)

### LITERATURVERZEICHNIS

- Aguinis, Herman/Glavas, Ante (2012):** What we know and don't know about corporate social responsibility. A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1985):** Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. New York.
- Dik, Brian J./Duffy, Ryan D. (2009):** Calling and vocation at work definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450.
- Dik, Brian J./Eldridge, Brandy M.; Steger, Michael F.; Duffy, Ryan D. (2012):** Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263.
- Duffy, Ryan D./Autin, Kelsey L.; Allan, Blake; Douglass, Richard P. (2015):** Assessing Work as a Calling. An Evaluation of Instruments and Practice Recommendations. *Journal of Career Assessment*, 23(3), 351-366.
- Duffy, Ryan D./Dik, Brian J. (2013):** Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428-436.
- Duffy, Ryan D./Sedlacek, William E. (2010):** The salience of a career calling among college students: Exploring group differences and links to religiousness, life meaning, and life satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 59(1), 27-41.
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R. (1975):** Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Höge, Thomas/Schnell, Tatjana (2012):** Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 91-99.
- Humphrey, Steven E./Nahrgang, Jennifer D.; Morgeson, Frederick P. (2007):** Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2014):** DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2014 <http://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++8192de46-7a3e-11e4-b422-52540023ef1a> (Abruf 27.10.2015).
- Mikfeld, Benjamin/Villwock, Peer-Oliver (2015):** Noch bleiben Wünsche offen. In: *Personalmagazin* 09/2015, 44-47.
- Ramsey, Nina (2009):** Happiness & meaning at work. [http://www.kelly-services.no/uploadedFiles/Norway\\_-\\_Kelly\\_Services/New\\_Smart\\_Content/Business\\_Resource\\_Center/Ledelse/2013/ledelse\\_happiness\\_and\\_meaning\\_at\\_work.pdf](http://www.kelly-services.no/uploadedFiles/Norway_-_Kelly_Services/New_Smart_Content/Business_Resource_Center/Ledelse/2013/ledelse_happiness_and_meaning_at_work.pdf) (Abruf: 27.10.2015).
- Steger, Michael F./Dik, Brian J./Duffy, Ryan D. (2012):** Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 1-16.

## HRM in den Händen des Linienmanagements

**Chris Brewster** (University of Reading), **Michael Brookes** (Middlesex University), und **Paul J. Gollan** (Macquarie University): „The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers“. *Human Resource Management*, 2015, Vol 54, No. 4, pp. 577–597.

Eines der charakteristischen Merkmale, die das strategische HRM von der klassischen Personalverwaltung abgrenzt, ist die Übertragung von HRM-Verantwortlichkeiten an das Linienmanagement, um Personal spezialisten mehr Freiraum für konzeptionelle Tätigkeiten zu geben. Für Linienmanager geht damit eine höhere Autonomie hinsichtlich ihres „People Managements“ einher. Das kann durchaus Vorteile haben: Linienmanager können ihre Entscheidungen näher an den operativen Erfordernissen ausrichten sowie flexibler und schneller auf Belange ihrer Mitarbeiter reagieren, als das eine zentralisierte Personalfunktion mit standardisierten HR-Praktiken leisten kann. Andererseits können Linienmanager die Bemühungen der Personalabteilung, mit HR-Richtlinien zum Erfolg der Organisation beizutragen, unterminieren, indem sie die ihnen übertragenen Personalmanagement-Verantwortlichkeiten gegenüber der operativen Arbeit vernachlässigen oder HR-Richtlinien in Praktiken übertragen, die der ursprünglichen Intention zuwiderlaufen. So wenig eine pauschale Befürwortung oder Ablehnung der Einbeziehung des Linienmanagements in das Personalmanagement möglich ist, so unklar sind die Bedingungen, unter denen das Linienmanagement in das Personalmanagement einbezogen wird.

Brewster und Kollegen knüpfen hier auf Basis der internationalen Personalmanagement-Studie des „Cranfield Network on International Human Resource Management“ (Cranet) aus 2008/2009 an: Die Autoren können zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit, HR-Verantwortlichkeiten an das Linienmanagement zu übertragen, in kleinen (versus großen) Organisationen, Organisationen mit wenigen (versus vielen) gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern und in den nordischen Ländern sowie den koordinierten Marktwirtschaften wie bspw. Deutschland (versus den liberalen Marktwirtschaften wie bspw. den USA) höher ist. Hinsichtlich dieser Faktoren finden die Autoren ihre Hypothesen bestätigt: Mit zunehmender Organisationsgröße können überhaupt erst HR-Verantwortlichkeiten in einer Personalabteilung zentralisiert werden, sodass in kleinen Organisationen per se primär Linienmanager für das Personalmanagement verantwortlich sind; je weniger Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert sind, desto geringer ist der Druck, standardisierte, konsistent angewendete HR-Praktiken sicher-

zustellen, was eine Übertragung von HR-Verantwortlichkeiten an das Linienmanagement erlaubt; in den liberalen Marktwirtschaften sprechen die schlechtere Ausbildung von Linienmanagern sowie die Bevorzugung von Kontrolle gegenüber Vertrauen dafür, die Personalfunktion zu zentralisieren, um eine größtmögliche Standardisierung von HR-Praktiken sicherzustellen.

Anders als erwartet hat der Anteil an hoch qualifizierten Mitarbeitern in der Belegschaft keinen Einfluss auf die Entscheidung zur Einbindung von Linienmanagern in das Personalmanagement. Dieser Befund ist insofern überraschend, als sich die Tätigkeiten zwischen hoch qualifizierten Mitarbeitern in der Regel stärker voneinander unterscheiden als die zwischen geringer qualifizierten Mitarbeitern, was für hoch qualifizierte Belegschaften einen höheren Bedarf an Differenzierung von HR-Praktiken (durch das Linienmanagement) impliziert.

Zudem wird das Linienmanagement entgegen den Erwartungen bei strategischer Ausrichtung der Personalfunktion seltener mit HR-Verantwortlichkeiten ausgestattet. Dieser Befund kann als Indiz dafür gesehen werden, dass der im Vergleich zu einer auf Personalverwaltung konzentrierten Personalfunktion höhere Stellenwert einer strategisch ausgerichteten Personalfunktion nur bei ungeteilter Verantwortlichkeit gegenüber der obersten Führungsebene legitimiert werden kann.

Einschränkend muss angemerkt werden, dass Brewster und Kollegen mit den untersuchten Faktoren nur einen kleinen Teil der Heterogenität zwischen Organisationen in der Entscheidung für oder wider die Einbindung des Linienmanagements in das Personalmanagement erklären können – wegweisend ist in dieser Hinsicht die Entwicklung in der Organisationsforschung, pro Organisation mehrere Befragte verschiedener Funktionsbereiche und Hierarchieebenen zu adressieren, um ein möglichst vollständiges Bild zu erhalten.

Zudem differenzieren Brewster und Kollegen nicht weiter zwischen den Bereichen, in denen HR-Verantwortlichkeiten zwischen Linienmanagement und Personalmanagement prinzipiell geteilt werden können. In Bezug auf die allgemeine Einbindung der Linienführungskräfte in das Personalmanagement ist jedoch nicht unerheblich, ob das Linienmanagement bspw. „nur“ in Personalrekrutierung und -auswahl eingebunden ist (das ist in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen der Fall) oder in das Management der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (das trifft nur auf ein Drittel der befragten Unternehmen zu).

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

## Gender Diversity: Kultureller Kontext entscheidend

**Matthias Schneid, Rodrigo Isidor, Chengguang Li, und Rüdiger Kabst** (Universität Paderborn): „The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: a meta-analysis“. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015, Vol. 26, No. 6, pp. 733-756.

In der Gender-Diversity-Forschung hat sich mittlerweile die Überzeugung durchgesetzt, dass Gender Diversity in Teams sowohl positive (bessere Informationsverarbeitung) als auch negative Auswirkungen (soziale Kategorisierung auf Basis des Geschlechts erhöht Konfliktpotenzial) auf Team Outcomes haben kann. Ob positive oder negative Effekte überwiegen, hängt dabei von Kontextfaktoren ab, die Einfluss auf diese (positiv bzw. negativ wirkenden) Mechanismen nehmen. An diesen Gedanken anknüpfend bringen Schneid und Kollegen in ihrer Meta-Analyse den Einfluss des kulturellen Kontexts ins Spiel: Die Autoren argumentieren, dass Teams in kollekti-

vistischen Gesellschaften sowie in Gesellschaften mit einer hohen Geschlechter-Gleichheit eher in der Lage sein sollten, die negativen, durch soziale Kategorisierung (Stereotypisierung, Diskriminierung etc.) bedingten Effekte von Gender Diversity durch eine verbesserte Informationsverarbeitung auszugleichen (größere Vielfalt an Erfahrungen, Fertigkeiten und Wissen führt zu fruchtbarerem Austausch von Meinungen und Ansichten).

Empirisch bestätigen sich die Befunde früherer Meta-Analysen: Im besten Falle besteht kein Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Team Outcomes – dies trifft auf Gesellschaften mit hoher Geschlechter-Gleichheit zu. In Gesellschaften mit niedriger Geschlechter-Gleichheit (z.B. Indien) hingegen ist der Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Team Outcomes negativ; hier scheinen die negativen Effekte von Diversity zu überwiegen. Ebenso in kollektivistischen Gesellschaften (z.B. Südkorea): Eine kollektivistische Orientierung schweißt offenbar weniger durch die Zugehörigkeit zum Team als vielmehr durch die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht innerhalb des Teams zusammen – verbunden mit entsprechenden Spannungen und Konflikten.

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

## Wertschätzung lohnt sich

**Christiane Bradler** (ZEW Mannheim), **Robert Dur & Susanne Neckermann** (Erasmus University Rotterdam), **Arjan Non** (Maastricht University): „Employee recognition and Performance: A Field Experiment“. *Management Science*, forthcoming

Seit mehr als einem halben Jahrhundert versuchen Wissenschaftler zu verstehen, was Mitarbeiter wirklich antreibt. In zahlreichen Studien hat sich gezeigt, dass es nicht Geld sein muss, um Angestellte zu höherer Leistung zu motivieren. Auch Anerkennung und Wertschätzung wirken sich positiv auf die Produktivität aus. Welche ist die effektivste Methode? Sollte man alle Beschäftigten loben oder nur die Besten auszeichnen? Um diese Frage zu untersuchen, wurde ein Feldexperiment durchgeführt. Die Aufgabe der über 300 Studenten bestand darin, für einen Fixlohn drei Stunden lang Umfrageergebnisse in eine Datenbank einzutragen. Jeweils acht Studenten teilten sich einen Raum, jeder arbeitete für sich. Nach zwei Stunden erhielten die Teilnehmer überraschend Dankeskarten. Die Wissenschaftler variierten die Anzahl der Empfänger der Karten: In einer der Gruppen erhielten alle acht Studenten die schriftliche Anerkennung, in der zweiten nur die drei besten Mitarbeiter und in der dritten Gruppe nur der produktivste Mitarbeiter. In der Kontrollgruppe erhielt keiner eine Karte. Wie entwickelte sich

die Produktivität der Mitarbeiter in der dritten Arbeitsstunde? Die Resultate sind bemerkenswert: Im Vergleich zur Kontrollgruppe führte die immaterielle Anerkennung in jedem Fall zu einer deutlichen Leistungssteigerung. Erhielten alle acht Studenten eine Karte, waren sie anschließend um 5,2% produktiver. Die höchste Leistungssteigerung (7,3%) gab es in der Gruppe, in der die drei Besten ausgezeichnet wurden. Erhielt nur der „Top-Performer“ eine Anerkennung, stieg die Produktivität der gesamten Gruppe immerhin um 5,6%. Interessanterweise waren es stets die „nicht ausgezeichneten“ Mitarbeiter, die sich besonders anstrebten. Sie erhöhten ihre Leistung im Schnitt um mehr als 10%, während es die „ausgezeichneten“ Studenten nur auf zusätzliche 3,3% brachten. Die Wissenschaftler vermuten, dass die Leistungssteigerung der schwächeren Kollegen einerseits aus dem Bedürfnis nach „Konformität“ mit der gefühlten Arbeitsnorm der Gruppe entsteht. Andererseits lässt sich die erhöhte Produktivität der Gruppen, in denen alle Teilnehmer ausgezeichnet wurden, damit erklären, dass diese sich verpflichtet fühlen, den Dank zurückzugeben. Unerwartete Wertschätzung der geleisteten Arbeit kann demnach ein wirksames Instrument für Arbeitgeber sein, vor allem die leistungsschwächeren Mitarbeiter zu motivieren und die Produktivität des Unternehmens insgesamt zu steigern. Letztlich heißt es aber auch hier: Auf die richtige Dosis kommt es an.

*Besprochen von Katharina Laske, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln*

## Alter ist Gefühlssache – Unternehmen profitieren

**Florian Kunze** (Universität Konstanz), **Anneloes M. Raes** (IESE Business School) und **Heike Bruch** (Universität St. Gallen): „It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations“. *Journal of Applied Psychology*, 100 (2015), 1511-1526.

**A**lternde Belegschaften machen vielen Unternehmen zu schaffen. Allerdings sollte nicht nur das chronologische Alter von Mitarbeitern betrachtet werden, sondern auch das subjektiv empfundene. So kann sich bspw. ein 50-Jähriger deutlich jünger fühlen, wenn er fit ist und eine herausfordernde Tätigkeit ausübt. Ein anderer Mitarbeiter gleichen Alters könnte sich unter ungünstigen Bedingungen deutlich älter fühlen. Kunze und Kollegen haben diese möglichen Diskrepanzen zwischen dem tatsächlichen und subjektiven Alter in einer Studie mit 107 Unternehmen untersucht. Dabei legten sie besonderes Augenmerk auf organisationale Einflussfaktoren: Wenn Unternehmen einen Arbeitskontext schaffen, in dem Mitarbeiter ihre Arbeit als sinnhaft und wertvoll empfinden, sollte sich dies günstig auswirken. Außerdem untersuchten sie die Personalentwicklung (PE) im jeweiligen Unternehmen. Die Ergebnisse

zeigen, dass die Zielerreichung auf Unternehmensebene in den Unternehmen deutlich höher ausfiel, in denen sich die Mitarbeiter insgesamt jünger fühlten. Dieser positive Effekt zeigte sich aber nur in Unternehmen, die sich in einem sehr dynamischen Umfeld bewegten. Außerdem fühlten sich die Mitarbeiter im Durchschnitt eher jünger, wenn sie ihre Arbeit als bedeutsam und sinnvoll empfanden. Dies erklären die Autoren damit, dass diese Mitarbeiter besser in den organisationalen Prozess integriert waren. Allerdings traf dies nur dann zu, wenn ein Unternehmen auch eine PE betrieb, die allen Mitarbeitern Zugang zu Weiterbildung und Beförderung erlaubte, unabhängig von ihrem Alter. Für die Praxis ergeben sich mehrere Empfehlungen: Unternehmen sollten in Maßnahmen investieren, durch die Mitarbeiter sich jünger fühlen, insbesondere wenn sie in einem dynamischen Umfeld agieren. Tätigkeiten sollten so gestaltet werden, dass sie als sinnhaft und bedeutsam empfunden werden, z.B. durch Erweiterung von Tätigkeitsspielräumen (Job Enlargement) oder indem herausfordernde Tätigkeiten geschaffen werden (Job Enrichment). Die Ergebnisse weisen auch auf die Bedeutung der Personalentwicklung hin. Unternehmen sollten prüfen, ob sie bei der PE bestimmte Altersgruppen diskriminieren, und dafür sorgen, dass Mitarbeiter aller Altersstufen gleichermaßen Zugang zu Weiterbildungs- und Beförderungsmöglichkeiten erhalten.

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

## Stimmung im Team und Folgen für die Teamleistung

**Andrew P. Knight** (Washington University in St. Louis) und **Noah Eisenkraft** (University of North Carolina, Chapel Hill): „Positive is usually good, negative is not always bad: The effects of group affect on social integration and task performance“. *Journal of Applied Psychology*, 100 (2015), 1214-1227.

**B**ei der Zusammenarbeit in Teams entsteht durch emotionale Ansteckung Gruppenstimmung. Diese kann positiv oder negativ sein, je nachdem, ob Emotionen wie Freude oder Ärger geteilt werden. Herrscht in einem Team gute Stimmung, ist es häufig auch um den Zusammenhalt im Team gut bestellt. Dies sollte sich auch positiv auf die Teamleistung auswirken. Wenn aber eher negative Stimmung vorherrscht? Ob sich diese negativ auf die Teamleistung auswirkt, hängt vermutlich von weiteren Rahmenbedingungen ab. Knight und Eisenkraft berücksichtigen dabei insb. die Quelle der negativen Stimmung (inner- oder außerhalb des Teams) und die Bestehensdauer eines Teams

(einmalige oder längerfristige Zusammenarbeit). In einer Meta-Analyse über 39 empirische Studien (insg. 2.799 Teams) kommen die Autoren zu dem Schluss, dass positive Stimmung im Team generell mit einer verbesserten Teamleistung einhergeht – unabhängig von spezifischen Rahmenbedingungen. Für negative Stimmung sind die Zusammenhänge dagegen wie erwartet etwas komplexer. Tatsächlich wirkt sich negative Stimmung sogar positiv auf die Teamleistung aus, wenn sie von Außenstehenden ausgeht, die nicht zum Team gehören, oder wenn es sich um Gruppen handelt, die nur kurz zusammenarbeiten. Wenn die negative Stimmung hingegen aus dem Team selbst kommt oder in Teams auftritt, die über eine längere Zeit zusammenarbeiten, leidet die Teamleistung. Für die Führungspraxis heißt das: Teamleiter sollten grundsätzlich auf die Stimmung im Team achten und für gute Stimmung sorgen (z.B. durch Teamentwicklungsmaßnahmen, gemeinsame Events etc.). So wächst der Zusammenhalt und die Teamleistung steigt. Negative Stimmung sollte möglichst vermieden werden. Selbst wenn diese von Außenstehenden ausgeht und nicht unmittelbar negativ auf die Teamleistung wirkt, sind negative Konsequenzen zu befürchten.

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

# Schädliche Transparenz bei Bonuszahlungen?

**Axel Ockenfels, Dirk Sliwka** und **Peter Werner** (Universität zu Köln): „Bonus Payments and Reference Point Valuations“. *Management Science* (2014), pp 1496-1513.

**B**onuszahlungen sind ein weitverbreitetes und gern genutztes Instrument, um Leistungsanreize zu schaffen. Die vorliegende Studie untersucht mithilfe eines einzigartigen Datensatzes von über 5.000 deutschen und amerikanischen Führungskräften desselben Unternehmens, wie sich persönliche Erwartungen bezüglich der Bonuszahlung auf die Leistung und Arbeitszufriedenheit auswirken.

Beide Standorte des Unternehmens (Deutschland und USA) sind vergleichbar in ihrer Organisationsstruktur, den vorhandenen Abteilungen sowie den formalen Regeln für Bonuszahlungen. Ein für die Studie elementarer Unterschied besteht jedoch in der Art und Weise, wie die Höhe des jährlichen Bonus mitgeteilt wird. Während in den USA den einzelnen Führungskräften nur der tatsächliche Bonusbetrag genannt wird, erhalten die Führungskräfte in Deutschland zusätzlich eine Mitteilung über den Prozentsatz des Bonus. Letzteres schafft Vergleichbarkeit mit Kollegen und vorherigen Erwartungen. Da die absolute Höhe der Boni innerhalb der Abteilung konstant ist, bedeutet ein Bonusprozentsatz von über 100%, dass ein Kollege zwingenderweise weniger als 100% bekommt. Die Bandbreite, innerhalb derer der Vorgesetzte der Führungskraft sich bezüglich des Bonusprozentsatzes entscheiden kann, ist dabei abhängig von der Leistungsbeurteilung.

Die Autoren argumentieren, dass 100% Bonuszahlung eine natürliche Erwartung (ein natürlicher Referenzpunkt) ist. Zum einen, weil dies eine gleiche Verteilung unter den Kollegen der Abteilung bedeutet, zum anderen, weil die häufigste Leistungsbeurteilung von „Erwartungen voll und ganz erfüllt“ zwar dem Vorgesetzten einen Bonusspielraum zwischen 80% und 110% gibt, aber eine natürliche Erwartung der Führungskraft auch hier 100% beträgt.

Zusammenfassend wird gezeigt, dass eine negative Verletzung der natürlichen Erwartung von 100% Bonuszahlung (eine Verletzung des Referenzpunktes) einen signifikant negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit sowie die Leistung der Führungskraft hat. Eine positive Verletzung hat hingegen keinen signifikanten Einfluss. Beides wird nicht in dem US-amerikanischen System gefunden, das durch geringere Transparenz die Führungskraft unwissend bezüglich des Bonusprozentsatzes lässt und somit den Vergleich mit Kollegen und vorherigen Erwartungen unterbindet. Des Weiteren sind die Bonuszahlungen in Deutschland stark um 100% kompri-

miert; ein mögliches Anzeichen dafür, dass die Vorgesetzten gewisse negative Auswirkungen schon antizipieren.

Gründe für die robusten Ergebnisse sind die Aversionen gegenüber Verlusten, die den negativen Effekt einer Referenzpunktverletzung (eines Bonusprozentsatzes von unter 100%) stärker machen, als einen vergleichbaren positiven von über 100%, sowie ein negativer Vergleich mit den Kollegen einer Abteilung.

Schlussfolgernd scheint ein System geringerer Transparenz neben Nachteilen, wie zum Beispiel ein geringes Fairnessgefühl, auch Vorzüge zu haben, wenn es um die Verletzung von Erwartungshaltungen geht. Eine Empfehlung ist allerdings aufgrund des generell geringen Forschungsfortschritts in diesem Bereich nicht sinnvoll. Das untersuchte Unternehmen hat jedoch nach Erhalt der Forschungsergebnisse den Bonusprozentsatz direkt an die Leistungsbeurteilung geknüpft und lässt somit dem Vorgesetzten keinen Spielraum mehr zwischen Leistungsbeurteilung und Bonusprozentsatz. Damit umgeht das Unternehmen einen Teil der (schädlichen?) Erwartungsbildung bei den Führungskräften.

*Besprochen von Timo Vogelsang, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln*

## 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.

## Best Paper Award 2015 geht nach Münster

Die diesjährige Gewinnerin des Best Paper Awards heißt Claudia Kröll. Die Münsteranerin wurde – wie die Preisträger der Vorjahre auch – von den Herausgebern der „Personal Quarterly“ ausgewählt. Mit dem Preis ehren sie jährlich herausragende HR-relevante Forschungsarbeiten von Nachwuchswissenschaftlern. Kröll, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, konnte mit ihrem Paper „Catch the Graduates. The Effects of Flexible Work Practices on Organizational Attractiveness“ überzeugen, das von Prof. Dr. Stephan Nüesch vom Lehrstuhl für Unternehmensführung betreut wurde. Die Preisverleihung fand Ende September beim Herbstworkshop am Institut für Personalpolitik der Universität Graz statt. Für ihr Paper hat Kröll anhand zweier Studien untersucht, wie Gleitzeit, Homeoffice und Sabbaticals die empfundene Arbeitgeberattraktivität von Arbeitssuchenden beeinflussen. Dabei stellte sie zwei Hypothesen auf. Erstens: Arbeitssuchende wol-

len eher in Unternehmen arbeiten, die flexible Arbeitsmodelle anbieten, weil sie erwarten, in diesen Unternehmen allgemein besser unterstützt zu werden. Zweitens: Die Stärke des positiven Einflusses der flexiblen Arbeitsmodelle auf die antizipierte Unterstützung vom Unternehmen wird durch Faktoren beeinflusst wie dem Geschlecht, dem erwarteten Nutzen der flexiblen Arbeitsmodelle auf die Work-Life-Balance oder den erwarteten Nachteilen auf die eigene Karriere. Diese Hypothesen wurden sowohl mittels Fragebogendaten von Arbeitssuchenden als auch mittels eines Experiments getestet. Die Ergebnisse der beiden Studien deuten darauf hin, dass Gleitzeit und Sabbaticals – nicht aber Homeoffice – die Arbeitgeberattraktivität signifikant erhöhen und dass diese Effekte vollständig von der antizipierten Unterstützung vom Unternehmen mediiert werden. Die erwarteten Moderationseffekte bestätigten sich nicht.

[www.haufe.de/personal/personalszene](http://www.haufe.de/personal/personalszene)



## Neues Programm: Risikomanagement

Die WHU – Otto Beisheim School of Management und die IFL Executive Education der Stockholm School of Economics (SSE IFL) bieten ein neues Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte aus dem Finanzsektor an. Das neue Programm soll den Managern Fähigkeiten zur Integration von Risikomanagement in Unternehmen vermitteln. Das Angebot wurde von Bo Becker, Professor für Finanzen an der SSE, und Garen Markarian, Professor für Externes Rechnungswesen an der WHU, in Zusammenarbeit mit dem WHU Executive Education Team entwickelt. Die Professoren haben sich laut Angaben der Schule bei der Entwicklung des Programms an den Bedürfnissen der Praxis orientiert und verfolgen das Ziel, Risikomanagement als Wertschöpfungstool zu vermitteln. Damit das Programm praxisnah abläuft, sieht das Konzept vor, dass die Teilnehmer anhand von echten Fallbeispielen und Erkenntnissen aus dem Unternehmensalltag lernen. Das erste Modul des Programms mit dem Titel „Risk Management for Executives“ findet vom 19. bis 20. Mai 2016 in Stockholm statt. Für das zweite Modul treffen sich die teilnehmenden Finanzmanager dann vom 2. bis 3. Juni 2016 in Frankfurt am Main.

[www.whu.edu/aktuelles](http://www.whu.edu/aktuelles)



## Neuer Master: Positive Leadership

Positive Leadership: Dieses Konzept stützt sich auf die Potenziale und Stärken der Organisation und ihrer Mitglieder und soll so effektivere Arbeit und bessere Ergebnisse ermöglichen. Interessierte Führungskräfte können nun einen ganzen Studiengang zu dem Konzept absolvieren: Der österreichische Weiterbildungsanbieter Trainconsulting bietet das Masterprogramm Positive Leadership ab 2016 gemeinsam mit der Steinbeis-Hochschule Berlin an. Mit dem Angebot wollen die beiden Kooperationspartner erfahrene Führungskräfte der mittleren und oberen Ebene ansprechen und ihnen neue Ansätze für das Verständnis ihrer Aufgabe und die Weiterentwicklung ihrer Führungsarbeit vermitteln. Das neue Masterprogramm, das von Markus Heudorf, Ruth Seliger und Andreas Aulinger geleitet wird, startet am 19. April 2016. Vorab führen die Programmverantwortlichen einige Kennenlern- und Infoveranstaltungen durch. Interessierte können sich dafür am Donnerstag, den 3. März 2016, von 14 bis 18 Uhr bei Trainconsulting in Wien einfinden. Wer an diesem oder einem der weiteren Infotermine teilnehmen möchte, wird gebeten, sich vorab unter der E-Mail-Adresse [info@steinbeis-iom.de](mailto:info@steinbeis-iom.de) anzumelden.

[www.trainconsulting.eu/site/de/openprograms](http://www.trainconsulting.eu/site/de/openprograms)



## HHL richtet neuen Leadership-Lehrstuhl ein

Von der HHL Leipzig Graduate School of Management gibt es gleich dreifache Neuigkeiten zu berichten: Am neu gegründeten Dr. Arend Oetker Center der Leipziger Business School gibt es einen neuen Lehrstuhl, den Dr. Arend Oetker Chair of Business Psychology and Leadership. Dieser ist seit dem 1. Oktober erstmals besetzt – mit Prof. Dr. Timo Meynhardt, der gleichzeitig Direktor des neuen Centers geworden ist. Mit der Erweiterung der Fakultät um die Bereiche Wirtschaftspsychologie und Leadership will sich die HHL im Bereich General Management deutlicher profilieren. „Verantwortungsvolles und nachhaltiges Führen war schon in allen Zeiten wichtig“, erläutert Dr. Arend Oetker, Namensgeber und Förderer des Lehrstuhls, die Aktivitäten der Schule in diesem Bereich. „Vor den Herausforderungen der gegenwärtigen wirtschaftlichen Entwicklungen und durch sich ändernde politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen hat die psychologische Komponente eine immer stärkere Relevanz erhalten.“ Meynhardt leitet seit 2007 das Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen und hatte von 2013 bis 2015 den Lehrstuhl für Management an der Leuphana Universität Lüneburg inne. Zuvor war er in der Unternehmensberatung tätig.

[www.hhl.de/de/aktuelles](http://www.hhl.de/de/aktuelles)



## Wissenschaftliche Leitung des DZHW wechselt

Seit dem 1. September 2015 verantwortet Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans die wissenschaftliche Geschäftsführung des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) in Hannover. Sie folgt auf Professor Walter Heinz. Zuvor war Jungbauer-Gans Professorin und Lehrstuhlinhaberin für Empirische Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. „Das DZHW steht vor der Herausforderung, seine Forschungsorientierung und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken“, sagte Jungbauer-Gans in ihrer Antrittsrede. „Das bedeutet, dass wir eine politisch unabhängige und methodisch exzellente Forschung betreiben. Zudem wird erwartet, dass wir in unserer Forschung die weitgehend isolierten Fachgemeinschaften der Hochschul- und Wissenschaftsforschung näher zusammenbringen“, so die Neu-Geschäftsführerin. Wie die Forschungsagenda weiterentwickelt werden könnte, war ebenfalls Inhalt ihrer Antrittsrede. Diese Weiterentwicklung stelle sie sich als einen Selbststeuerungsprozess vor, der zentrale Impulse mit regelmäßig wiederholten Ideenwettbewerben kombiniert, so die Professorin. Diese „koordinierte Dezentralität“ verspreche besonders kreativ und innovativ zu sein.

[www.dzhw.eu/aktuell](http://www.dzhw.eu/aktuell)



## GGs schafft Entrepreneurship-Professur

Es gibt Neues an der Fakultät der German Graduate School of Management and Law (GGs) in Heilbronn: Zum 1. September 2015 wurde Prof. Dr. Elisabeth Müller auf die neue Professur für Entrepreneurship und Familienunternehmen berufen. Müllers Forschungsschwerpunkte liegen bei der Organisation von Forschung und Entwicklung in jungen Unternehmen sowie dem Management von geistigem Eigentum. Die Professorin beschäftigt sich vor allem mit der Rolle des Gründers im Forschungsprozess von jungen Unternehmen. Mit ihrer Forschungstätigkeit wolle sie dazu beitragen, die Erfolgsfaktoren von Unternehmern und Familienunternehmen zu entschlüsseln und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Förderung von Start-up-Unternehmen zu schaffen, kündigte Müller bei ihrem Amtsantritt an.

[www.ggs.de/news](http://www.ggs.de/news)



## Kienbaum-Geschäftsführer erhält ISM-Professur

Prof. Dr. Walter Jochmann, Geschäftsführer der Kienbaum Management Consultants GmbH in Düsseldorf und seit September 2009 Mitglied des Kuratoriums der ISM International School of Management in Dortmund, hat an der Schule eine Professur erhalten. Mitte September 2015 hat Jochmann dort seine Antrittsvorlesung als Professor gehalten. Auch an anderer Stelle weiten die Managementberater ihre Aktivitäten im Bereich Weiterbildung aus: Die Düsseldorfer haben angekündigt, künftig eng mit der Hamburger Decatus Akademie zusammenzuarbeiten. Der Weiterbildungsanbieter gehört zur Tüv Nord Group und ist auf Angebote für den Mittelstand spezialisiert. Gemeinsam wollen die beiden Partner künftig systematische Personalentwicklungskonzepte für den Mittelstand anbieten.

[www.ism.de/outsourcing/news-terminen](http://www.ism.de/outsourcing/news-terminen)



# Fröhlich altern

Während früher bei älteren Mitarbeitern Leistungsminderung und bei Rentnern Krankheit und Schwäche mitgedacht wurden, entdecken Forscher nun Positives.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

**B**eraterin Gertrud Höhler und Komiker Karl Dall sind sich einig: Arbeiten jenseits der üblichen Pensionsgrenze muss erlaubt sein. In der ARD-Talkshow: „Menschen bei Maischberger: Rente ist schrecklich“ am 15. September dieses Jahres vertraten sie damit die Mehrheitsmeinung, dass es eine Lüge sei, der Ruhestand an sich mache glücklich. Nur eine 66-jährige Bäckereifachverkäuferin und eine ver.di-Gewerkschafterin hielten dagegen: Erstere arbeitet noch, weil die Rente nicht reicht, und Letztere verweist auf Schichtarbeiter, die ein Recht auf Faulheit hätten. Dennoch bleibt haften, dass der Ruhestand nicht zufrieden macht. Ganz anders klingt das in der Wirtschaftswoche. Online titelt das Magazin am 28. September: „Rentner sind glücklicher“. Der Arbeitsdruck sei weg, der Stress gleich mit, was einen positiven Einfluss auf Zufriedenheit und Gesundheit habe.

Den Aufschlag für das Medieninteresse am Übergang vom Beruf in die Rente gab Aspen Gorry, Wirtschaftswissenschaftler an der Utah State University in Logan. Er veröffentlichte mit seinen Kollegen Devon Gorry und Sita Slavov im Juli dieses Jahres ein Diskussionspapier zu der Frage, ob der Ruhestand die Gesundheit und die Zufriedenheit bei den Menschen verbessert. Dazu nutzte das Forscherteam die Daten der von 1992 bis 2012 erhobenen „Health and Retirement Study“ (HRS), in der in mehreren Kohorten Teilnehmer zwischen 50 und 70 und über 70 Jahre angeben, wie es um ihr körperliches und seelisches Wohlbefinden bestellt ist. Beim Thema Zufriedenheit konnten Aussagen wie „Mein Leben ist nahezu ideal“ oder „Ich würde beinahe alles wieder so machen“ in einer Skala von 1 bis 7 bewertet werden. Hinzu kamen konkrete und damit weniger subjektive Faktoren. Abgefragt wurden zum Beispiel Probleme bei alltäglichen Verrichtungen wie Treppen steigen, essen, baden, telefonieren und Geldgeschäfte abwickeln. Auch messbare Fakten wie Arztbesuche oder Krankenhaustage flossen in die Ergebnisse ein. Einzelne Variablen kommen auf einen Beobachtungsumfang von über 41.000 Daten. Nicht in die Studie aufgenommen wurden allerdings Teilnehmer, die aus gesundheitlichen Gründen früher als üblich aus dem Berufsleben ausschieden. Denn gesundheitliche Einschränkungen und erst recht chronische Erkrankungen belasten das Zufriedenheitskonto erheblich.

Außer HRS analysierten die Forscher Ergebnisse von Vorgängerstudien, die zumeist keine positiven Werte für Gesundheit und Lebenszufriedenheit fanden – die aber auch keine längeren Zeitläufe im Ruhestand begleiteten. Hier setzt Gorry an: „Offensichtlich braucht der Umstieg etwas Zeit“, so der Forscher. „Aber schon nach vier Jahren sind die Menschen messbar gesünder und fühlen sich zufriedener.“ Die These, die er nun wissenschaftlich untermauern und diskutieren möchte, lautet: „Bei älteren Erwerbstätigen, die selbst entscheiden, dass sie in den Ruhestand gehen wollen, ohne gesundheitlich dazu gezwungen zu sein, steigt mit den Jahren das Wohlbefinden.“

## Freiwillige Freiheit von Erwerbsarbeit macht zufrieden

Uwe Engfer beschäftigt sich mit dem Zeitbudget von Erwerbstätigen und Rentnern. Nicht die individuellen Momente der Zeitzufriedenheit sind sein Thema, sondern die objektiv messbare Beteiligung von älteren Menschen am beruflichen und gesellschaftlichen Leben. „Die Daten geben Antworten zum individuellen Wohlfühl nicht her“, betont der Forscher. „Es geht in meinen Untersuchungen um das Zeitbudget.“ Dazu wertete der Akademische Oberrat am Institut für Soziologie der Technischen Universität Darmstadt schon mehrfach die Zeitbudgeterhebung des Statistischen Bundesamtes aus – und untersucht gerade die neuesten Daten, die die Statistiker 2015 für die Wissenschaft freigegeben haben. Seine These: „Die Freiheit von Erwerbsarbeit bringt Aktivitäten ins richtige Maß. Und im Vergleich zu den Erwerbstätigen steigt dann nach dem Eintritt in die Rente die Zufriedenheit rasant, wenn sich das Zeitbudget in die richtige Richtung verschoben hat.“

Mindern bei einem erheblichen Teil der Erwerbstätigen Gefühle von Zeitnot und Überlastung die Lebensqualität, genießen die höheren Altersgruppen im Ruhestand es, endlich Zeit für alles zu haben. Gleichzeitig fand Uwe Engfer keine Belege dafür, dass Pensionäre unter Langeweile leiden, weil sie die Geschäftigkeit des Erwerbslebens vermissen. Im Gegenteil: Sie nehmen sich mehr Zeit für Alltagsdinge, schlafen länger, gehen in Ruhe einkaufen, essen gemütlich, die Mediennutzung steigt. Nur wenige übernehmen neu ein Ehrenamt. Auch Sport und Hobby sinken im Anteil am Zeitbudget. „Rentnerstress gibt es nicht“, meint der Wissenschaftler.





V. l. n. r.: Assistent Professor Aspen Gorry (Utah State University), Dr. Uwe Engfer (Technische Universität Darmstadt), Prof. Dr. Andreas Kruse (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

Allerdings ist die Zufriedenheit – so seine Studie „Das Ende der Zeitnot“ – bei einigen Älteren getrübt, weil zum Beispiel Hausfrauen ihre Aufgaben nicht umverteilen können auf ihre Ehemänner, die ihre gewonnene Freizeit den schönen Seiten des Lebens widmen. Unfreiwilliger Ruhestand bei 55- bis 64-Jährigen erzeugt Unzufriedenheit, den Menschen wird die Zeit lang. Auch Männer und Frauen, die einen Mangel an Kontakten zu Freunden und Verwandten verspüren, bleiben unzufrieden – allerdings ist diese Gruppe sehr klein. Dagegen sind Pensionäre, die im Status und in der Funktion einen hohen Rang innehatten, zufrieden, weil etliche Funktionen bleiben, sie also keinen Verlust erleiden, aber einen Zeitgewinn haben. „Die Gruppe der Alten sind der heterogenste Teil der Gesellschaft“, so Engfer, der nun weitere Aspekte des entschleunigten Alltagslebens untersucht: die Gesundheit, die Wohnverhältnisse und die materielle Lage. Seine Fragen: Welchen Einfluss hat Altersarmut, die zu Teilzeitjobs führt, auf die Zufriedenheit? Und: Warum bleiben Rentner, obwohl sie mobiler sind, in den Städten wohnen, tragen also zur Reurbanisierung bei?

### Individuelles Anspruchsniveau bestimmt Lebensqualität

Hier treffen sich Engfers Fragestellungen mit denen des Altersforschers Andreas Kruse. Der Direktor des Instituts für Gerontologie der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg findet die Altersbilder in Deutschland nicht ausreichend differenziert. Vor allem stört ihn die Fokussierung auf den Defizitgedanken. Statt die Engagementbereitschaft Älterer zu nutzen, werden sie aus dem öffentlichen Raum ausgeschlossen. Für Kruse wird Lebensqualität im Rentenalter bestimmt von objektiven und subjektiven Merkmalen. Objektiv sind messbare Faktoren der Lebenslage, zu der Gesundheit genauso gehört wie Wohnen und finanzielle Möglichkeiten. Subjektiv ist dagegen das individuelle Anspruchsniveau. „Es zeigen sich in der subjektiven Deutung der eigenen Lebenslage auch bei objektiv ähnlichen

Konstellationen große Unterschiede“, sagt Professor Kruse. Studien haben ergeben, dass die Anpassungsfähigkeit älterer Menschen beträchtlich ist. Unter hoch belastenden, einschränkenden Lebensbedingungen treffen die Forscher eine bemerkenswerte Lebenszufriedenheit an.

Für den Erhalt von Zufriedenheit ist die Chance auf ein mitverantwortliches Leben ein wichtiger Faktor: Den Alltag strukturieren, sein Leben in den Dienst einer Sache oder anderer Menschen stellen, Wissen an nachfolgende Generationen weitergeben, befruchtende soziale Beziehungen pflegen, das sind Aspekte eines schöpferischen Lebens im Alter. Wenn Andreas Kruse von alten Menschen spricht, meint er Menschen 85 plus. Die jüngeren Alten scheinen ihm integriert und selbstbestimmt. Zumindest, wenn sie frühzeitig eine positive Grundhaltung zum Altern einnehmen. Der 60-jährige Forscher entwickelt dazu mit seinem Team Reflexionsseminare. Bei der Deutschen Bahn erprobte er „CLARA – Clever und Aktiv Richtung Alter“, eine betriebliche Weiterbildung für Mitarbeiter jenseits der 40. Fünf Tage lang beschäftigen sich die Bahner mit ihrer Gesundheit, ihren Plänen und Zielen – zu denen die Fitness für den Job ebenso gehört wie die Freizeitgestaltung. Auch die Stadt Heidelberg griff auf die Kompetenzen der Altersforscher vor Ort zurück und legte 2013 „AVITA – Aktiv und Vital ins Alter“ auf. Solch eine lange vor dem Ruhestand beginnende Auseinandersetzung mit der Frage, wie man die späte Freiheit des Alters verwirklichen und gestalten will, die rechtzeitig beginnende Suche nach Tätigkeitsfeldern außerhalb des Berufs, die Pflege und Vertiefung der Beziehungen innerhalb und außerhalb der Familie, die Wahrung von Offenheit für Neues und von Neugierde: Dies sind zentrale Schritte hin zur Zufriedenheit – und bergen spannende Forschungsthemen wie Bildung und Prävention im Alter oder die Bedeutung des Alters für das Zusammenleben der Generationen. Andreas Kruse traut älteren Menschen da eine Menge Kreativität zu.

# Gute Führung kann man lernen

Universell richtiges Verhalten gebe es nicht, so Jörg Felfe. Chefs müssten Werte und Motive der Mitarbeiter individuell wahrnehmen – und verwandeln.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Dieser Schritt liegt nah: Professor Jörg Felfe arbeitete viele Jahre zu Commitment und Führung im Veränderungsprozess. Jetzt schaut er verstärkt auf die Gesundheit von Mitarbeitern. Mit dem Instrument Health-oriented-Leadership können Unternehmen die gesundheitsfördernden und die gefährdenden Aspekte des Führungsverhaltens ihrer Chefs diagnostizieren und Maßnahmen entwickeln. „Nichts ist dabei so nützlich wie eine gute Theorie“, betont der Wirtschaftspsychologe der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg, dem vom Start seiner Psychologenkariere an die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis wichtig war, was sich in vielen Publikationen niederschlägt.

Jörg Felfe zog von seiner Heimatstadt Dortmund aus ab 1982 seine Kreise: zuerst zum Studium nach Bochum und nach Berlin (FU). Nach der Promotion und der Habilitation in Halle ging es weiter an den Universitäten in Köln, Braunschweig und Siegen. Seit 2010 lehrt der 52-Jährige an der Universität der Bundeswehr Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. „Gesundheitsförderung, Führungskräfteentwicklung, Arbeitgeberattraktivität und Commitment sind aktuelle Themen in der Bundeswehr, zu denen die psychologische Forschung einen wichtigen Beitrag leistet“, sagt der Wissenschaftler, der selbst nie Soldat war.

1991 promovierte Jörg Felfe an der FU zu einem „Training pädagogischer Kompetenzen zur Vermittlung fachübergreifender Qualifikationen in der beruflichen Bildung“. 2003 erwarb er an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg die Lehrbefähigung für Psychologie. Sein Thema: „Transformationle und charismatische Führung und Commitment im organisationalen Wandel“.

Zwischen den beiden Arbeiten lagen praktische Erfahrungen und Erkenntnisse, die der Wissenschaftler in der Wirtschaft sammelte – als freiberuflicher Trainer und Coach, etwa bei Banken und Sparkassen. „Führung allein durch ein enges Zielsystem funktioniert nicht, das habe ich dort gelernt“, schildert der 52-Jährige. „Auch wenn der Arbeitskontext für alle gleich war, lief es in einigen Filialen besser als in anderen.“ Die Beobachtungen brachten ihn dazu, Führungspersönlichkeiten in den Fokus zu stellen. Er befragte Führungskräfte in Unternehmen, Vereinen und öffentlichen Verwaltungen. Mit dem



**PROF. DR. JÖRG FELFE**

Professur für Arbeits-, Organisations- und  
Wirtschaftspsychologie  
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg  
Felfe@hsu-hh.de  
www.hsu-hh.de/psyper

aus den USA importierten Konzept der transformationalen Führung blies der Forscher neuen Wind in die Welt der zielefixierten Führungskultur. Transformationale Führung betont die Vorbildrolle als Führungspersönlichkeit und setzt bei den Werten und der Veränderungsfähigkeit an, um die intrinsische Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften zu stärken. „Dabei kann kein Entscheidungs- und Führungsstil universell eingesetzt werden“, so Professor Felfe. „Situation, Aufgabenart und die verschiedenen Voraussetzungen der Mitarbeiter erfordern unterschiedliches Verhalten – und das kann man lernen.“

Den Studierenden will er Anwendungskompetenz vermitteln. Sie schlüpfen in die Rolle von Beratern, müssen sich als Trainer beweisen – im Seminarraum und beim Outdoor-Teamtraining. Auch mit Forschungsthemen lockt Hochschullehrer Felfe. „Die Bedeutung der Stimme ist zum Beispiel noch wenig erforscht“, sagt er. „Und wie unterschiedliche Mitarbeiter jeweils auf das Verhalten des Chefs reagieren, das bleibt eine spannende Frage.“

RENTE ZUKUNFT

Mit Blick in die Zukunft.  
Höchstmögliche Rendite bei  
größtmöglicher Sicherheit.



Die Direktversicherung Rente Zukunft bietet auch in Niedrigzinsphasen attraktive Renditechancen. Und das bei gewohnt hoher Sicherheit für Sie und Ihre Mitarbeiter. Endfällige Beitragserhaltung, erhöhte Überschussbeteiligungen, Sicherheit und die Chance auf eine erhöhte Gesamtrente bei Rentenbeginn sind nur ausgewählte Produkthighlights. Wir beraten Sie gerne.



**Generali Lebensversicherung AG**  
KompetenzCenter bAV  
Oeder Weg 151, 60318 Frankfurt/M., [general-bav.de](http://general-bav.de)

Ein Unternehmen der Generali Gruppe

# Intelligenter Arbeitsschutz

Mehr als die Summe seiner Teile



Kostenlose Fakten zum intelligenten Arbeitsschutz finden Sie hier:

[www.bad-gmbh.de/fakten](http://www.bad-gmbh.de/fakten)



Mehr Infos zum Thema unter **0800/124 11 88**

Die B·A·D-Gruppe betreut mit mehr als 3.000 Experten in Deutschland und Europa 250.000 Betriebe mit 4 Millionen Beschäftigten in den unterschiedlichsten Bereichen der Prävention. Damit gehört die B·A·D GmbH mit ihren europäischen TeamPrevent-Tochtergesellschaften zu den größten europäischen Anbietern von Präventionsdienstleistungen (Arbeitsschutz, Gesundheit, Sicherheit, Personal).