

# PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

## Neue Führungskonzepte für die digitale Transformation der Unternehmen

Digitale Transformation fordert Offenheit und Veränderungsbereitschaft von Führungskräften s. 6

INTERVIEW MIT SANDRA WIDMAIER

Visionäre und ermächtigende Führung: Führungsstile der Zukunft? s.10

KEARNEY

Führung teilen, Leistung ernten: Vorstellung des Online-Tools SPLIT s. 26

GRILLE/KAUFFELD/SAUER/SCHULTE

Personalmangel begegnen – Gesundheit, Führung, Anreize s. 34

LOHAUS/TOST/BREITLING/LARGE

State of the Art: Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess s. 54

BIEMANN/WECKMÜLLER

Die Fakten hinter der Schlagzeile: Emotionen als Entscheidungstreiber s. 62

LEMMER



# Luther.

An underwater photograph showing two divers in silhouette against a bright sunburst breaking through the water's surface. The water is a deep blue, and the light creates a shimmering effect. The divers are positioned in the center-left of the frame, with one slightly higher and further towards the right than the other. They appear to be in conversation or working together.

Ziele erreichen mit  
einem zuverlässigen  
Partner an der Seite.

**Auf den Punkt. Luther.**

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*

wie Sie dem Interview in dieser Ausgabe entnehmen können, sind überall tief greifende Veränderungen im Gange: Die digitale Transformation erfasst alle Bereiche. Sie kommt einem Kulturwandel gleich, von dem auch die Mitarbeiter erfasst werden. „Leadership“ und „Empowerment“ bedingen somit einander.

Was sagt die empirische Forschung dazu? Transformationale Führung reicht nicht mehr aus, um Prozesse des Wandels erfolgreich erklären zu können. Deshalb kommt Eric Kearney zu dem Ergebnis, dass sowohl eine visionäre Führung als auch eine ermächtigende Führung sinnvoll zu kombinieren sind. Diese „geteilte Macht“ ergibt den Übergang zu dem Beitrag um das Team von Simone Kauffeld: Wie kann sinnvoll geteilte Führung zu Leistungssteigerungen führen?

Führung betrifft natürlich nicht nur den privaten Sektor. Häufig gilt der Öffentliche Sektor jedoch noch als „Entwicklungsland“. Dominik Vogel zeigt, dass dies eher für die Forschung als für die Führungspraxis gilt, die verschiedene Besonderheiten aufweist. Trotzdem, dies zeigen die Untersuchungen des Teams von Rainhart Lang, gibt es auch im Öffentlichen Sektor noch interessante Spielräume für die „Führung von unten“.

Damit schließt sich der Kreis. Digitale Transformation gilt für alle Sektoren der Gesellschaft. Führung ist damit mehr als nur eine reine „Chefsache“.

Herzlichst Ihr

## 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

André Fortange, CEB  
 Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH



## 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 **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** [www.personalquarterly.de](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:** carlos castilla/shutterstock.com **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

## SCHWERPUNKT

- 6 Digitale Transformation fordert Offenheit und Veränderungsbereitschaft von Führungskräften  
Interview mit Sandra Widmaier, Otto Group
- 10 Visionäre und ermächtigende Führung: Führungsstile der Zukunft?  
Prof. Dr. Eric Kearney
- 15 Führung im Public Sector: Wie wird geführt und welche Veränderungen stehen an?  
Prof. Dr. Dominik Vogel
- 20 Führung von unten in der kommunalen Verwaltung: undenkbar und allgegenwärtig?  
Wiebke Genze, Katja Wavrousek, Prof. Dr. Rainhart Lang, Dr. Irma Rybnikova
- 26 Führung teilen, Leistung ernten mit dem Online-Tool SPLIT  
Dr. Amelie Grille, Prof. Dr. Simone Kauffeld, Dr. Nils Christian Sauer und Dr. Eva-Maria Schulte

## NEUE FORSCHUNG

- 34 Personalmangel begegnen – Gesundheit, Führung, Anreize  
Prof. Dr. Daniela Lohaus, Tobias Breitling, Prof. Dr. Rudolf Large, Claudius Tost
- 42 Ignoranz als Kernkompetenz von Unternehmensberatern?  
Dr. Daniel Dorniok
- 48 Risiken beurteilen lernen durch Outdoor-Wildwassertraining  
Prof. Dr. Gerrit Horstmeier, Tetiana Demchenko, Veronica Lopez Grisales, Markus Kienlechner, Lailah Maklouf, Dr. med. Lotte Habermann-Horstmeier

## STATE OF THE ART

- 54 Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess  
Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

## ESSENTIALS

- 58 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals  
Benjamin Krebs, Annika Meinecke, Timo Vogelsang

## SERVICE

- 60 Herausgebergespräch: Vertrauen durch Geschäftsrelevanz  
Interview mit Prof. Dr. Rüdiger Kabst und CEB-Experte André Fortange
- 62 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Emotionen als Entscheidungstreiber
- 64 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Patrick Kampkötter
- 66 Evidenz über den Tellerand: Evidenzbasierte Politikberatung durch Superforecasting

# Digitale Transformation fordert Offenheit und Veränderungsbereitschaft von Führungskräften

Das Interview mit **Sandra Widmaier**, Personaldirektorin Konzern der Otto Group, führte **Ruth Lemmer**

**PERSONALquarterly:** *Sie sind als E-Commerce-Unternehmen die deutsche Nummer eins. Wie wollen Sie mit deutscher Führungskultur im globalen Wettbewerb gegen Amazon bestehen?*

**Sandra Widmaier:** Dies klingt gerade so, als sei die deutsche Führungskultur konservativ und langsam. Aber ja, es stimmt, wenn man im digitalen Wettbewerb bestehen möchte, dann muss sich die Unternehmens- und Führungskultur verändern. Deshalb haben wir zu Beginn des Jahres eine große gruppenweite Initiative zum Kulturwandel 4.0 gestartet. Dabei spielen neben wichtigen Themen wie Customer Centricity auch Führungsthemen wie Agile Leadership und Empowerment eine große Rolle. Um unser Ziel zu erreichen, investieren wir viel in die Ausbildung unserer Führungskräfte. Heute bieten wir zertifizierte Trainings zu Agilität an und haben dieses Modul in jedem unserer Nachwuchsentwicklungsprogramme verankert. Unsere Mitarbeiter zu ermutigen und zu ermächtigen, mehr selbst zu initiieren und zu entscheiden, ist ein weiterer wichtiger Schritt in der Entwicklung unserer Führungskultur. Wir müssen allerdings dabei beachten, dass die Generation X bis Z ohnehin gerne selbstständig und ortsunabhängig arbeitet. Es gilt hier vor allem, die Führungskräfte der Generation Golf mehr zu ermutigen, diese Selbstständigkeit zu unterstützen und auch Fehler zuzulassen, ohne es als Machtverlust zu empfinden.

**PERSONALquarterly:** *Amazon hat das Silicon Valley als Ökosystem, um junge Talente zu finden und Innovationen voranzutreiben. Haben Sie mit Hamburg einen gravierenden Standortnachteil bei der Personalrekrutierung und -entwicklung?*

**Sandra Widmaier:** Nein, wir empfinden Hamburg nicht als Standortnachteil. Im Übrigen ist auch das Silicon Valley nicht mehr das Maß aller Dinge. Heute wird bereits Singapur als neuer digitaler Hotspot gehandelt, da die örtliche Regierung sehr offen für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und digitaler Produkte ist und entsprechende Gesetze erlassen hat, die eine offensive Entwicklung von digitalen Industrien ermöglichen. Es ist vielmehr der Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt, der mir hier Sorge bereitet. Es gibt hierzulande zu viele behördliche Restriktionen, Verordnungen und Gesetze, die die Entwicklung und das Ausprobieren von mutigen und innovativen digitalen Arbeitsweisen und Produkten im Alltag nicht

erlauben. Aus meiner Sicht muss Deutschland darauf achten, in den nächsten 50 Jahren den Ruf als innovativer Wirtschaftsstandort und damit als interessantes Land für digitale Talente insgesamt nicht zu verlieren.

**PERSONALquarterly:** *Otto ist eine Traditionsmarke. Wie geben Sie der Marke ein E-Commerce-Image, um die entsprechenden Talente anzusprechen?*

**Sandra Widmaier:** Otto ist ja nur eines von 123 Unternehmen der Otto Gruppe. Wir haben den Anspruch, dass alle unsere Unternehmen intensiv an ihren jeweiligen Arbeitgebermarken arbeiten. Dennoch ist Otto ein sehr gutes Beispiel, das mit dem Relaunch seiner Arbeitgeber-Kampagne „Rot4“ sehr erfolgreich auf das Unternehmensimage eingezahlt hat. Wir sind heute hochprofessionell auf Facebook, Twitter und Co vertreten und sprechen damit genau die digitalen jungen Talente an, die wir suchen. Darüber hinaus haben wir eine App entwickelt und auf den Markt gebracht, den „Otto Group Job Finder“. Mit der App können vakante Stellen weltweit flexibel und ortsunabhängig auf allen mobilen Endgeräten gefunden und Bewerbungen direkt vorgenommen werden. Auch hier gibt uns die Resonanz der Bewerber recht. Es haben sich mittlerweile mehrere tausend User angemeldet und circa 70 Prozent der Bewerbungen entfallen auf Stellen mit einem technischen oder digitalen Profil.

**PERSONALquarterly:** *Die digitale Transformation wird als disruptiv definiert, Uber und Airbnb gelten als Vorbild. Wie verträgt sich Disruption mit Ihrem Anspruch, Führung stetig zu entwickeln und sie nicht abrupt zu verändern?*

**Sandra Widmaier:** Es ist aus meiner Sicht richtig, dass eine Führungskultur nicht disruptiv verändert werden kann, denn Kultur wird von Menschen geprägt, die eher geneigt sind, sich zu entwickeln. Das kann man nicht mit Geschäftsmodellen vergleichen, die man etablieren und den Wettbewerb disruptiv aufmischen kann. Dennoch kann man die Entwicklung einer Führungskultur beschleunigen und sehr nachhaltig in kurzer Zeit verändern. Dies erfordert ein oder zwei Leuchtturminitiativen – wie unsere Initiative bei der Otto Gruppe, bei der die Mitglieder des Konzernvorstands allen Mitarbeitern das Du an-

geboten haben. Diese Initiative war in diesem Moment so neu und ungewöhnlich, dass sie von mancher Führungskraft und einzelnen Mitarbeitern als disruptiv empfunden wurde. Es hat jedoch nach einigen Wochen der Gewöhnung zu mehr Offenheit und Transparenz in der Kommunikation geführt. Nun gilt es, diesen Energielevel hochzuhalten und die Führungskultur in die eingeschlagene Richtung weiterzuentwickeln. An dieser Stelle ist insbesondere das jeweilige Personalmanagement der Einzelunternehmen unserer Gruppe gefragt. Alle Personal- und Führungsinstrumente, die kulturprägend wirken, müssen entsprechend weiterentwickelt und angepasst werden.

**PERSONALquarterly:** *Sie haben den Kulturwandel ausgerufen, fordern Offenheit und Schnelligkeit. Diese Werte wirken auf manche Menschen motivierend, auf andere beängstigend. Wie vermitteln Sie Ihre Führungsleitlinien?*

**Sandra Widmaier:** Wir haben keine Führungsleitlinien mehr. Dies ist ein Relikt der 80er-Jahre. Heute haben wir Kompetenzmodelle entwickelt, die die Kompetenzen beschreiben, die wir von jeder Führungskraft erwarten. Eine dieser elementaren Kompetenzen ist beispielweise die Fähigkeit zur digitalen Transformation, die Offenheit und Schnelligkeit erfordert. Unser Kompetenzmodell, abgestimmt auf den jeweiligen Hierarchielevel, wird dann im Rahmen von 360-Grad-Feedbacks und Management Audits abgefragt. Aus dem Ergebnis wird ein individueller Entwicklungsplan abgeleitet, der jeder Führungskraft helfen soll, sich entsprechend zu qualifizieren und weiterzuentwickeln.

**PERSONALquarterly:** *Was bedeutet die Aufforderung zu permanenter Innovation im Arbeitsalltag für Mitarbeiter und Führungskräfte der Otto Group?*

**Sandra Widmaier:** Eine permanente Innovation im Arbeitsalltag werden wir wohl nicht hinbekommen. Das kann man auch gar nicht erwarten. Wir wünschen uns aber von unseren Führungskräften, dass sie sich offen für Innovationen zeigen und prüfen, welche Arbeitsprozesse und -abläufe kostengünstiger und effizienter digital abgebildet werden können. Es geht vor allem darum, die Digitalisierung als Chance zu verstehen, Dinge nicht nur anders zu machen, sondern auch andere Dinge



**SANDRA WIDMAIER**

Otto Group, Hamburg

Email: [sandra.widmaier@ottogroup.com](mailto:sandra.widmaier@ottogroup.com)

Seit 2005 ist Sandra Widmaier Direktorin Konzern Personal bei der Otto Group. Sie verantwortet in dieser Funktion die Betreuung und den Besetzungsprozess der Geschäftsführungsfunktionen in der Unternehmensgruppe sowie alle konzernrelevanten Personalthemen. Dazu gehört es, Mitarbeiter und Manager für den digitalen Transformationsprozess zu gewinnen. Sandra Widmaier studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Konstanz und begann ihre berufliche Laufbahn 1991 bei der TÜV Rheinland Japan Ltd. in Tokio. Zurück nach Deutschland kam sie 1995. Sie arbeitete mehrere Jahre als Senior-Projektleiterin für die Hay Group in Frankfurt am Main. Bereits im Jahr 2000 übernahm sie die Leitung des Direktionsbereiches Personal International in der Hamburger Konzernzentrale. Aktuell beschäftigen die Personaldirektorin Konzern vor allem die gruppenweite Initiative zur digitalen Transformation und der damit verbundene Kulturwandel.

zu machen, neue Ideen zu entwickeln und dafür Verantwortung zu übernehmen. Zu diesem Zweck haben wir, gemeinsam mit einer Hochschule in Berlin, den Digital Readiness Check entwickelt und damit ein Pilotprojekt zur digitalen Weiterbildung gestartet. Wichtig ist uns dabei eine mehrdimensionale Betrachtung. Die Digitalisierung als Treiber für Innovationen ist keine Frage von Technik oder IT-Systemen, sondern vor allem eine Frage des Mindsets, der Kultur und Zusammenarbeit. An dieser Stelle ein gemeinsames Verständnis im Top-Management zu entwickeln und gemeinsam durch Vernetzung und Austausch zu lernen, ist uns ein wichtiges Anliegen. So beschäftigen wir uns in diesem Programm mit den vielfältigen Dimensionen des Themas Digitalisierung.

**PERSONALquarterly:** *Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Personalentwicklung?*

**Sandra Widmaier:** Die Personalentwicklung muss sich damit auseinandersetzen, dass sie immer weniger Präsenzveranstaltungen anbieten wird und stattdessen mehr online über Skype, Videokonferenzen und andere Kanäle präsent sein muss. Wir schauen genau, an welchen Stellen wir die Zusammenarbeit in diesem Kontext durch moderne Tools, wie etwa Slack oder Yammer, vereinfachen können. Darüber hinaus werden meiner Beobachtung zufolge immer mehr Feedbacks online eingeholt. Die Personalentwicklung hat darüber hinaus die Aufgabe, zunehmend individualisierte Angebote zu formulieren, die präzise der Weiterentwicklung des Individuums dienen oder passgenau für eine Zielgruppe entwickelt werden.

**PERSONALquarterly:** *Auf welchen Ebenen vom gestaltenden Gesellschafter Benjamin Otto über den Vorstand bis zum Angestellten im Lager wird an der Transformation gearbeitet - und mit welcher Aufgabenteilung?*

**Sandra Widmaier:** Es wird in allen Unternehmen, in allen Bereichen und auf allen Ebenen an der Transformation gearbeitet. Im Rahmen unseres Kulturwandels 4.0 haben wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach den Prinzipien bottom up und top down gebeten, sich Gedanken zu machen, mit welcher Initiative die digitale Transformation vorangetrieben werden sollte. Ich kann hier am besten über meinen eigenen Verantwortungsbereich sprechen. Wir haben uns im Team Gedanken gemacht, welche Prozesse wir weiter digitalisieren können, welche Lösungen wir hierzu benötigen und vor allem, wie wir die Prozesse verändern müssen, damit sie in einem digitalen Umfeld auch wertstiftend sind. So werden wir ab 2017 unseren jährlichen Management-Development-Prozess mit einer neuen cloudbasierten Lösung umsetzen und unsere Konzernvorstände befähigen, ihre Feedbacks in viel kürzeren Abständen durchzuführen und direkt online in ihr Tablet einzugeben. Neben kontinuierlichen Feedbacks auf Augenhöhe unterstützen wir so die zielgerichtete persönliche Entwicklung - auch auf

Topmanagementebene. Durch die größere Transparenz erhöhen wir im Rahmen einer professionalisierten Nachfolgeplanung auch die Potenziale des konzerninternen Talent Pools.

**PERSONALquarterly:** *Sie wollen mit Ihrem Führungsmodell Denkmuster brechen: Wie sollen Manager künftig führen?*

**Sandra Widmaier:** Wir müssen uns auch in Fragen der Führung stärker mit dem Thema Agilität befassen. Agilität bedeutet für uns, in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit flexibel, aktiv und anpassungsfähig unterwegs zu sein. Wir müssen Wissen, Fähigkeiten, Motivation und Leistung wirksam und effizient einsetzen, um schnelle und kompetente Entscheidungen im Sinne gemeinsamer Ziele und im Sinne des Kunden treffen zu können. Bei dieser Form des Empowerments geht es auch um das Wahrnehmen und Nutzen von individuelleren Gestaltungsspielräumen und Ressourcen.

Unser Ziel ist es, unsere Organisation in Zukunft noch viel mehr durch selbstverantwortliche und eigeninitiativ handelnde Teams aufzustellen. Entscheidungen werden nicht mehr nur oben getroffen und nach unten weitergegeben, sondern nah am Markt auf Basis der höchsten Expertise gefällt. Dazu gehört es auch, dass unsere Führungskräfte ihre Teams tatsächlich enablen - das heißt, ihnen in einem komplexen, wenig planbaren Umfeld eine Richtung und einen Rahmen vorgeben. Sie agieren weniger als Vorgesetzte, sondern führen tatsächlich - dabei sorgen sie für Transparenz, bewegen sich auf Augenhöhe und stellen eine hohe Partizipation sicher. Das heißt aber auch, sie müssen loslassen. Wer seine Expertise und Erfahrungen als Führungskraft beratend einbringt, ermöglicht so Höchstleistungen seiner Mitarbeiter.

**PERSONALquarterly:** *Kommt es bei der Vertrauenskultur nur auf das Ergebnis an oder auch auf den Weg zum Ziel?*

**Sandra Widmaier:** Jede Kulturveränderung ist ein Prozess und insoweit gilt: Der Weg ist das Ziel. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die Vertrauenskultur im Alltag spüren, bevor sie das entsprechende Vertrauen haben, dass die Führungskräfte auch wirklich meinen, was sie sagen. Aus meiner Sicht kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu, indem sie jeden Tag aufs Neue die Vertrauenskultur leben müssen. Walk your talk ist hier unser Credo und wird von der Belegschaft sorgfältig beobachtet.

**PERSONALquarterly:** *Wie wird in der Otto Group der Kultur- und Führungswandel global betrieben?*

**Sandra Widmaier:** Es gibt nicht „die“ Otto-Group-Kultur. Wir haben 123 operative Gesellschaften in der ganzen Welt. Jedes Unternehmen hat seine eigene Historie und Kultur, die wir aus Sicht des Headquarters sehr respektieren. Jede Geschäftsführung ist aber aufgefordert, die digitale Transformation und die damit veränderten Anforderungen an die Führungs- und Unterneh-



---

„Wir spüren bei den Führungskräften 50+ eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit den neuen Arbeitsmethoden, die eher netzwerkorientiert sind.“ **Sandra Widmaier**

---

menskultur zu forcieren. Dabei können und müssen sie diesen Veränderungsprozess an ihre jeweiligen lokalen Bedingungen anpassen. Unser Unternehmen Crate & Barrel hat beispielsweise andere Rahmenbedingungen als Project A in Berlin. Bei allen Unternehmen sind entsprechende Projekte zum Wandel der Führungs- und Unternehmenskultur gestartet worden. Treffen im Kreis der Geschäftsführer und Direktoren haben bereits stattgefunden. Spannend war für uns vor allem, Best Practices auszutauschen und voneinander zu lernen. Diese Veranstaltungen sind jedes Mal sehr inspirierend und motivierend. Unser gestaltender Gesellschafter Benjamin Otto hat den gesamten Kulturwandelprozess gemeinsam mit dem Konzernvorstand angestoßen, nimmt selbst an diversen Veranstaltungen teil und überzeugt sich vom Fortschritt des Veränderungsprozesses. Aktuell haben wir auf seine Initiative hin einen Online-Puls-Check gestartet, der an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Otto Gruppe gerichtet ist, um zu prüfen, wie weit wir aus ihrer Sicht bis heute im Kulturwandel 4.0 gekommen sind.

**PERSONALquarterly:** *Otto investiert jedes Jahr einen dreistelligen Millionenbetrag in Start-ups. Welche Rolle spielen für Otto Start-ups in Deutschland und wie sieht Ihre Zwischenbilanz aus?*

**Sandra Widmaier:** Die Start-ups sind für uns sehr wertvolle Know-how-Träger, die uns helfen, die aktuellen Trends am digitalen Markt abzugreifen. Der Wissensaustausch zwischen den langjährig zur Gruppe gehörenden Unternehmen und unseren Start-ups in Berlin, San Francisco, Sao Paulo oder Shanghai ist essenziell für die digitale Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle. Darüber hinaus sind die Start-ups für uns aus Arbeitgebersicht wertvoll, denn sie machen uns – gerade für digitale Talente – attraktiver. Die Digital Natives können nicht nur in einem Start-up tätig sein, sondern sie können dabei auch die Verantwortung übernehmen, digitale Prozesse in eher traditionellen Distanzhandelsunternehmen zu implementieren. Der wirtschaftliche Erfolg auf beiden Seiten gibt uns mit dieser Vorgehensweise und dem gewählten Ansatz recht.

**PERSONALquarterly:** *Wie läuft die Zusammenarbeit mit den Start-ups? Versuchen Sie die netzwerkorientierte Start-up-Führungskultur in das gestandene Unternehmen zu übertragen?*

**Sandra Widmaier:** In der Tat beginnen wir langsam im Rahmen von agilen Führungsmethoden, die klassische Hierarchie zu hinterfragen. Aber auch hierbei handelt es sich um einen evolutionären Prozess und nicht um eine Revolution. Die Menschen müssen sich daran gewöhnen dürfen, dass neue Arbeitsmethoden wie Scrum oder Design Thinking hierarchieübergreifend funktionieren. Damit ist kein Machtverlust der Führungskräfte gemeint. Dennoch spüren wir bei der Generation der Führungskräfte 50+ eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit den neuen Arbeitsmethoden, die eher netzwerkorientiert sind. Es ist aus meiner Sicht die Aufgabe des Personalmanagements, diesen Prozess gut zu begleiten und dafür Sorge zu tragen, dass wir wertvolle Mitarbeiter und Know-how-Träger nicht verlieren, sondern alle mitnehmen, die offen für Veränderungen sind.

**PERSONALquarterly:** *In der Führungskultur propagieren Unternehmen wie die Telekom das Prinzip der Ambidextrie, das sich mit dem Spannungsfeld zwischen vorhandenen Systemen und Investitionen in die Zukunft befasst. Das Altgeschäft wird hierarchisch und möglichst effizient geführt, im Neugeschäft wird eine hierarchiearme Netzwerkkultur eingeführt, um Innovationen zu fördern. Wie ist hier die Philosophie von Otto?*

**Sandra Widmaier:** Wir versuchen natürlich das Beste von beidem zu vereinen. Ich denke, dass wir es uns nicht leisten können, das sogenannte Altgeschäft unverändert fortzuführen. Unsere Wettbewerber verstehen sich eher als Technologieunternehmen und weniger als Händler. Sie haben ihre gesamten Strukturen und Prozesse auf die kontinuierliche Weiterentwicklung des Geschäfts ausgerichtet. Dies bedeutet, dass der Wettbewerb stetig mehr an Marktanteilen gewinnt. Wir müssen aus der neuen Start-up-Kultur so viele Innovationen wie möglich in unsere Handels- und Logistikunternehmen übertragen. Daher müssen unsere Führungskräfte und Mitarbeiter offen für Veränderungen sein und kontinuierlich prüfen, wie sie in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich besser und digitaler werden können. Wer hier nicht wenigstens ein Minimum an Offenheit und Veränderungsbereitschaft zeigt, ist raus. Eine Haltung, wie sie die Telekom in dieser Frage einnimmt, können und wollen wir uns nicht leisten.

# Visionäre und ermächtigende Führung: Führungsstile der Zukunft?

Von Prof. Dr. Eric Kearney (Universität Potsdam)

**M**ehr als zwei Jahrzehnte lang war die transformationale Führung (Bass/Riggio, 2005) das beliebteste Thema der Führungsforschung, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. Zu diesem Ansatz wurden weit mehr Studien veröffentlicht als zu allen anderen Führungsthemen. Von etwa 1985 – dem Erscheinungsjahr von Bernard Bass' Buch „Leadership and Performance Beyond Expectations“ – bis etwa 2013 und der Veröffentlichung eines kritischen Artikels von van Knippenberg und Sitkin – hieß es oft, salopp formuliert: immer und überall transformational führen, da dieser Führungsstil allen anderen Ansätzen überlegen ist. Lange Zeit wurde dabei übersehen, welche eklatanten Schwächen die diesbezügliche Literatur aufweist.

## Transformationale Führung – Aufstieg und Fall eines Führungskonstrukts

In der einflussreichsten Konzeptualisierung dieses Konstrukts von Bass und Avolio besteht dieser Ansatz aus vier Komponenten: dem vorbildhaften, charismatischen Wirken der Führungskraft; der inspirierenden Motivation, die von der durch die Führungskraft vorgegebenen Vision ausgeht; der intellektuellen Stimulierung sowie der individualisierten Rücksichtnahme auf die jeweiligen Bedürfnisse und Besonderheiten einzelner geführter Personen. Üblicherweise wurde durchaus plausibel argumentiert (z.B. in Bass/Riggio, 2005), dass die so konzeptualisierte transformationale Führung die Geführten nicht nur auf rationaler, sondern auch auf emotionaler Ebene anspricht sowie übergeordnete, mit zentralen Werten im Einklang stehende Ziele vorgibt und somit Sinn und Orientierung vermittelt. Dadurch seien Geführte stärker und nachhaltiger zu Höchstleistungen zu motivieren als durch eine reine Austauschbeziehung (z.B. Arbeitsleistungen gegen Geld), die bei der transaktionalen Führung im Vordergrund steht. Gerade dieser Unterschied zwischen der transformationalen und der transaktionalen Führung wurde häufig betont.

Die transaktionale Führung besteht in der Konzeptualisierung von Bass und Avolio aus mehreren Varianten, wobei vor allem die sogenannte bedingte Belohnung („contingent reward“) wichtig ist und sich für eine Gegenüberstellung mit der trans-

formationalen Führung anbietet. Im Rahmen der bedingten Belohnung spezifizieren Führende, welche Belohnungen Geführte für die Erbringung bestimmter Leistungen erhalten werden. Während demzufolge die transformationale Führung vornehmlich die intrinsische Motivation fördern soll, zielt die bedingte Belohnung auf die extrinsische Motivation ab.

Empirisch ist es jedoch nie befriedigend gelungen, die Überlegenheit der transformationalen Führung gegenüber anderen Ansätzen zu belegen. So zeigen etwa Meta-Analysen, dass im Vergleich zur transformationalen Führung die bedingte Belohnung (transaktionale Führung) im Durchschnitt ähnlich hoch und teilweise sogar höher mit Kriterien wie der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Arbeitsleistung individueller Geführter sowie der Leistung von Gruppen korreliert (siehe z.B. DeRue/Nahrgang/Wellman/Humphrey, 2011; Wang/Oh/Courtright/Colbert, 2011; Judge/Piccolo, 2004). Insgesamt gibt es daher für die Empfehlung, möglichst immer und überall transformational (statt transaktional) zu führen, keine empirische Grundlage.

Weitere Probleme, die insbesondere von van Knippenberg und Sitkin (2013) detailliert erläutert wurden, bestehen darin, dass es keine überzeugende Theorie gibt, die zu erklären vermag, warum die vier Facetten der transformationalen Führung als eine sinnvolle Einheit angesehen werden sollten, die sich theoretisch von anderen Führungsverhaltensweisen abgrenzen lässt. Warum gerade diese vier Elemente (siehe oben) und nicht andere? Empirisch korrelieren diese vier Aspekte häufig genauso hoch untereinander wie mit anderen Führungsaspekten, die nicht als Teil der transformationalen Führung angesehen werden (z.B. auch mit der bedingten Belohnung). Dadurch drängt sich der Eindruck auf, die Entwickler dieses Ansatzes haben hier einfach das zu einer Einheit zusammengefasst, was ihnen persönlich gut gefiel, ohne dies ausreichend theoretisch begründen und empirisch belegen zu können. Dieses Vorgehen ist allerdings eine unzureichende Basis für die mit großem Erfolg in die Praxis transportierte Botschaft, der zufolge die transformationale Führung der Weisheit letzter Schluss in Sachen Führung sei.

Darüber hinaus ist die Operationalisierung der verschiedenen Elemente der transformationalen Führung problema-

### ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Hat der lange Zeit populäre Ansatz der transformationalen Führung gehalten, was er versprochen hat? Wie sieht die Zukunft dieses Ansatzes aus? Was ist von dem neueren Ansatz der ermächtigenden Führung zu halten? Lässt sich die Einschätzung von visionärer und ermächtigender Führung als „Führungsstile der Zukunft“ begründen?

**Methodik:** Der Artikel bietet einen Überblick und eine kritische Bestandsaufnahme zur jeweiligen Literatur zu transformationaler bzw. visionärer und ermächtigender Führung.

**Praktische Implikationen:** Es gibt keine empirische Rechtfertigung für die Empfehlung, vor allem transformational zu führen. Insbesondere der Teilaspekt der visionären Führung erscheint jedoch, vor allem in Kombination mit ermächtigender Führung, für die Zukunft als besonders vielversprechend.

tisch, da in der Formulierung vieler Items, die zur Messung dieses Führungsansatzes dienen, Prädiktoren und Kriterien vermischt werden. Beispiel: Wenn Geführte angeben, dass Führende „optimistisch“ und „enthusiastisch“ über die Zukunft sprechen und eine „überzeugende“ („compelling“) Vision artikulieren, ist es nicht verwunderlich, dass dies bei den Geführten positive Wirkungen hat. Diese positiven Begriffe sind ja bereits Zuschreibungen und Interpretationen, welche die Geführten vornehmen. Wäre die Vision für mich als Geführtem nicht inspirierend, dann hätte ich meine Führungskraft auch

nicht als Vermittler(-in) einer inspirierenden Vision eingestuft. Eine Korrelation zwischen Prädiktor (transformationaler Führung) und Kriterium (z.B. Motivation oder Zufriedenheit) ergibt sich somit nahezu zwangsläufig aus dem Wortlaut der Items. Wesentlich interessanter wäre es, einfach danach zu fragen, in welchem Ausmaß Führende über die Zukunft sprechen und wie genau sie dies tun – zum Beispiel, ob sie überwiegend Chancen oder Risiken betonen.

Diese ernüchternden Erkenntnisse haben starke Zweifel daran geweckt, ob es sinnvoll ist, die transformationale Führung

**Abb. 1: Ausgewählte meta-analytische Befunde zur transformationalen Führung im Vergleich zu anderen Führungsstrukturen**

Kriterium	Transformationale Führung	Bedingte Belohnung („contingent reward“)	„Initiating Structure“ (aufgabenorientierte Führung)	Quelle
Arbeitszufriedenheit der Geführten	.58*	.64*		Judge & Piccolo (2004)
Motivation der Geführten	.53*	.59*		Judge & Piccolo (2004)
Effektivität der Führungskraft	.64*	.55*		Judge & Piccolo (2004)
Effektivität der Führungskraft	22.8**	.17.4**	12.9**	DeRue et al. (2011)
Gruppenleistung	28.5**	9.0**	32.9**	DeRue et al. (2011)
Arbeitszufriedenheit der Geführten	21.0**	43.9**	2.5**	DeRue et al. (2011)
Aufgabenbezogene Leistung	.21***	.28***		Wang et al. (2011)
Zusatzengagement („contextual performance“)	.30***	.23***		Wang et al. (2011)

\* Korrelation („estimated true score correlation“)

\*\* relative Bedeutung des Führungsverhaltens zur Vorhersage des Kriteriums (% R<sup>2</sup>)

\*\*\* Korrelation („estimated corrected mean correlation“)

Quelle: Eigene Darstellung

als mehrdimensionales Konstrukt weiterhin bedingungslos zu empfehlen, wie dies bis vor wenigen Jahren in der Wissenschaft üblich war und nach wie vor vielerorts in der Praxis erfolgt. Wie könnte es nun in Bezug auf die transformationale Führung weitergehen? In ihrem einflussreichen Artikel fordern van Knippenberg und Sitkin (2013) zumindest eine starke Modifizierung dieses Ansatzes. Diese Autoren plädieren unter anderem dafür, den abstrakten und verhaltensfernen Begriff „transformationale“ aufzugeben. Statt weiterhin ein relativ buntes Sammelsurium an jeweils für sich positiv wirkenden Aspekten zusammenzuwürfeln, mit einem abstrakten und attraktiv klingenden Etikett („transformationale“) zu versehen und das so entstandene Konstrukt als Antwort auf die Frage, wie man denn bestmöglich führen sollte, anzupreisen, bestünde ein vielversprechenderer Ansatz darin, die Komponenten der transformationalen Führung mittels spezifischerer Konzeptualisierung und verbesserter Operationalisierung einzeln zu untersuchen. Insbesondere die visionäre Führung, bei der es um die Kommunikation einer bestimmten – angestrebten oder zu vermeidenden – Zukunft geht, bietet sich hierfür an.

Ein Beispiel für derartige Forschung ist ein Projekt von Carton/Murphy/Clark (2013), in dem die Autoren mittels einer Feldstudie und eines Experiments zeigen konnten, dass die Kommunikation einer Vision besonders dann eine positive Wirkung auf die Leistung der Geführten hat, wenn Führende viel bildhafte Sprache mit der Betonung nur eines Wertes (statt der wiederholten Aufzählung zahlreicher wichtiger Werte) verbinden. Dieser Effekt wurde durch die Förderung eines gemeinsam geteilten übergeordneten Ziels und einer verbesserten Koordination vermittelt. Mit anderen Worten: Führende sollten nicht über mehrere ihnen und den Geführten wichtige Werte sprechen, sondern sich nach Möglichkeit auf einen Wert konzentrieren und dabei nicht abstrakt, sondern möglichst konkret in der Weise sprechen, dass ihre Worte lebendige Bilder vor dem geistigen Auge der Geführten erzeugen.

### Ermächtigende Führung: Eine Bereicherung der Führungsliteratur

Angesichts eines allmählich nachlassenden Interesses am mehrdimensionalen Konstrukt der transformationalen Führung haben sich in den letzten Jahren eine Reihe neuer Stränge innerhalb der Führungsforschung entwickelt. Ein besonders zukunftssträchtiger Ansatz scheint mir hierbei jener der ermächtigenden Führung („empowering leadership“) zu sein (Ahearne/Mathieu/Rapp, 2005; Biemann/Kearney/Marggraf, 2015; Sharma/Kirkman, 2015). Bei der ermächtigenden Führung gewährt die Führungskraft weitreichende Freiräume und teilt Macht und Verantwortung mit ihren Geführten, die dahingehend ermuntert und entwickelt werden sollen, sich perspektivisch selbst zu führen. Im Gegensatz zur Laissez-faire-Führung, bei der die Führungskraft ebenfalls in den Hin-

### Abb. 2: Ausgewählte Items zur Messung der visionären und der ermächtigenden Führung

#### Visionäre Führung\*

Die Führungskraft ...

- ▶ spricht viel über die Zukunft.
- ▶ kommuniziert eine klare Vorstellung von dem, was erreicht werden soll.
- ▶ beschreibt genau, wie unsere Zukunft aussehen soll.
- ▶ kommuniziert ihre/seine Vision der Zukunft.
- ▶ gibt eine konkrete Richtung für die Zukunft vor.

#### Ermächtigende Führung\*\*

Die Führungskraft ...

- ▶ bezieht mich in wichtige Entscheidungen mit ein.
- ▶ teilt Macht und Verantwortung mit mir.
- ▶ überträgt mir verantwortungsvolle und wichtige Aufgaben.
- ▶ gibt mir große Freiheiten bei der Aufgabenerledigung.
- ▶ erlaubt mir, viele Entscheidungen ohne vorherige Rücksprache zu treffen.

\* adaptiert aus u.a. de Luque, Washburn, Waldman, & House (2008).

\*\* adaptiert aus u.a. Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh (2011).

tergrund tritt, sind ermächtigend Führende jedoch aktiv in dem Sinne, dass sie ihren Geführten Hilfe und Unterstützung anbieten und sich bei Bedarf jederzeit einbringen.

Mittlerweile mehr als 50 empirische Studien zeigen einen im Durchschnitt deutlich positiven Zusammenhang zwischen ermächtigender Führung und Effekten wie Leistung und Zufriedenheit (vgl. Sharma/Kirkman, 2015). Zur Erklärung der Wirkung ermächtigender Führung zeigen Studien, dass dieses Führungsverhalten seitens der Geführten einen Zustand von psychologischer Ermächtigung („psychological empowerment“) fördert. Diese setzt sich zusammen aus der wahrgenommenen Bedeutung der eigenen Aufgaben („meaning“), der erlebten Kompetenz in der Verrichtung von Tätigkeiten („competence“), dem Gefühl der Selbstbestimmtheit („self-determination“) sowie dem Eindruck, Einfluss nehmen und etwas bewegen zu können („impact“). Hiermit im Zusammenhang steht auch die intrinsische Motivation, die von ermächtigender Führung gefördert wird (Zhang/Bartol, 2010). Auf der Gruppenebene zeigen Studien, dass ermächtigende Führung den Informationsaustausch und das gemeinsame Lernen begünstigt.

Die ermächtigende Führung wird häufig theoretisch, aber auch empirisch der direktiven Führung gegenübergestellt. Während die Geführten bei der ermächtigenden Führung nicht nur an entscheidungsvorbereitenden Diskussionen teilnehmen dürfen (wie in der partizipativen Führung), sondern sogar weitgehend autonom und eigenverantwortlich agieren können, spezifizieren direktiv Führende genau, wer was wann und wie zu erledigen hat.

Eine Studie von Lorinkova/Pearsall/Sims (2013) zeigt, dass kurzfristig die direktive Führung bessere Teamleistungen ermöglicht als ermächtigende Führung, während es etwas länger dauert, bevor ermächtigend geführte Teams gleich gute und letztlich sogar bessere Leistungen erzielen. Es ist anzunehmen, dass dies in ähnlicher Weise auch für individuelle Geführte und nicht nur für Teams gilt. (Diese Annahme bedarf jedoch noch einer empirischen Überprüfung.) Die praktische Konsequenz aus diesem Befund ist, dass ermächtigende Führung einer Investition in die Zukunft gleichkommt. Es braucht seine Zeit, bis ermächtigte Geführte sich in ihre Aufgaben eingearbeitet, wichtige Lernerfahrungen gemacht und aus anfänglichen Fehlern gelernt haben und auch im Kollektiv besser zusammenarbeiten als in Situationen, in denen Führungskräfte genaue Vorgaben bezüglich der Aufgabenerledigung machen und Freiräume einschränken. Zur Erreichung kurzfristiger Ziele erscheint die direktive Führung somit als besser geeignet, während sich bei mittel- und langfristigen Zielen eher die ermächtigende Führung anbietet.

Eine andere Studie (Martin/Liao/Campbell, 2014), die ebenfalls die ermächtigende mit der direktiven Führung verglichen hat, zeigte, dass es zwischen den Effekten dieser beiden Führungsansätze praktisch keinen Unterschied gibt, wenn es um die Erledigung von Routineaufgaben geht. Die ermächtigende Führung erwies sich jedoch als wesentlich effektiver als die direktive Führung in Bezug auf die Förderung von proaktivem Verhalten – dem Ausmaß, in dem Geführte aus Eigeninitiative Verbesserungsvorschläge einbrachten und selbstständig kreative Lösungen entwickelten.

### Lassen sich visionäre und ermächtigende Führung kombinieren?

Aus alledem ergibt sich, dass visionäre Führung im Vergleich zur bedingten Belohnung und ermächtigende Führung im Vergleich zur direktiven Führung nicht immer effektiver sind. Es ist für Führungskräfte daher durchaus von Vorteil, auch die bedingte Belohnung und das direktive Führen in ihr Verhaltensrepertoire aufzunehmen. Letztere eignet sich offenbar vor allem unter Zeitdruck und beim Streben nach kurzfristigen Zielen. Es gibt allerdings gute Gründe dafür, warum insbesondere die visionäre und die ermächtigende Führung künftig in vielen Situationen ganz besonders angemessen und wirkungsvoll sein könnten.

Routinetätigkeiten in Organisationen werden allmählich der Digitalisierung und Robotisierung zum Opfer fallen und die verbliebenen Geführten werden vornehmlich kognitive und kreative Aufgaben zu bewältigen haben. Insbesondere bei diesen komplexeren Aufgaben ist die intrinsische Motivation von großer Bedeutung – ebenso wie die von der visionären Führung vermittelte Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Darüber hinaus führen die aktuellen technologischen Veränderungen zu einem hohen Maß an Unsicherheit. Für viele Jobs ist es noch unklar, ob es sie in fünf bis zehn Jahren noch geben wird, und wenn, wie genau sie dann aussehen und welche neuen Herausforderungen sich für Personen in bestimmten Aufgabenbereichen in den nächsten Jahren ergeben werden. Gerade bezüglich des Umgangs mit dieser Unsicherheit kann visionäre Führung – in der die zu erwartende und angestrebte Zukunft klar beschrieben wird – hilfreich sein. Die ermächtigende Führung erscheint vor allem vor dem Hintergrund der im Durchschnitt zunehmend besser werdenden Bildung und Kompetenz der Geführten und einer zunehmenden Nachfrage nach flachen, egalitären (nicht-hierarchischen) Strukturen attraktiv. Darüber hinaus dient sie der nachhaltigen Kompetenzentwicklung der Geführten und fördert deren proaktives, über den bloßen „Dienst nach Vorschrift“ hinausgehendes Engagement. Geführte, die diese durch ermächtigende Führung ermöglichte und geförderte Entwicklung nicht mitmachen bzw. mitmachen können, laufen Gefahr, entbehrlich zu werden.

Theoretisch lassen sich die visionäre und die ermächtigende Führung gut voneinander abgrenzen. Bereits Bernard Bass, der den Grundstein für die Dominanz des transformationalen Führungsansatzes legte, betonte, dass transformationale Führung entweder direktiv oder partizipativ sein könne. Dies gilt zweifellos auch für den Teilaspekt der visionären Führung. Auch diese kann direktiv oder partizipativ bzw. ermächtigend sein. Bemerkenswerterweise wird jedoch kaum jemals empirisch untersucht, wie unterschiedliche Führungsverhaltensweisen interagieren. Dies liegt vor allem daran, dass in der Führungsforschung häufig breite, mehrdimensionale Führungsstil-Konstrukte untersucht werden – wie zum Beispiel die transformationale Führung oder auch neuere Ansätze wie die „authentische“ oder die „ethische“ Führung. Meines Erachtens erscheint es jedoch lohnenswert, das Zusammenwirken unterschiedlicher konkreter Führungsverhaltensweisen zu untersuchen (siehe auch Yukl, 2012). Auch für Praktiker ist dieses Vorgehen meines Erachtens ergiebiger, da auf diese Weise sehr viel besser geklärt werden kann, welches konkrete Verhalten welche Effekte hat und wie diese Effekte durch die Kombination mit anderen Verhaltensweisen entweder verstärkt oder abgeschwächt werden.

Es gibt theoretisch gute Gründe dafür, ermächtigende und visionäre Führung zu kombinieren. Die im Durchschnitt positiven Wirkungen dieser beiden Führungsverhaltensweisen

wurden vielfach dokumentiert. Beide fördern unter anderem die intrinsische Motivation. Doch beide gehen potenziell auch mit Risiken einher. Bei der ermächtigenden Führung besteht die Gefahr, dass die Geführten die ihnen gewährten Freiräume nicht im Sinne der Führungskraft nutzen. Bei der visionären Führung ist es denkbar, dass die artikulierte Vision sich nicht an den Werten, Interessen und Bedürfnissen der Geführten orientiert und dadurch ihre Wirkung verfehlt. Die beiden Verhaltensweisen könnten einander somit potenzieren, indem jede von ihnen die Gefahr des Auftretens der unerwünschten Nebenwirkungen der jeweils anderen Verhaltensweise verringert. Durch die Vorgabe einer Vision wird ein Erwartungshorizont geschaffen, der die Koordination und Zielgerichtetheit der Aktivitäten ermächtigter Geführter fördert. Und die Ermächtigung der Geführten begünstigt ihrerseits, dass sie sich in die Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Vision proaktiv einbringen und die Vision somit eine weitreichende motivationale Wirkung entfalten kann.

Ermächtigende Führung kann Geführte durch die Betonung der Kompetenzentwicklung, Proaktivität und Eigenverantwortlichkeit auf die sich durch die fortschreitende Digitalisierung ergebende neue Arbeitswelt vorbereiten. Die visionäre Führung kann die mit diesem Prozess verbundene Unsicherheit verringern und ein Gefühl von Sinnhaftigkeit und Orientierung vermitteln. Auch wenn es für eine erfolgreiche Personalführung in der Zukunft kein Patentrezept geben wird und Führende über ein breites Spektrum unterschiedlicher konstruktiver Verhaltensweisen verfügen sollten, erscheint diese Kombination visionär plus ermächtigend als besonders vielversprechend. Künftige empirische Forschung und praktische Erfahrungen werden zeigen müssen, inwieweit sich diese Einschätzung bestätigen lässt.

## SUMMARY

**Research question:** Is it justified to regard transformational leadership as positively as it has frequently been described? What might the future hold for this approach? Is empowering leadership a promising approach? Can visionary and empowering leadership be regarded as „leadership styles of the future?“

**Methodology:** This article offers an overview and a critical reflection on the respective literatures on transformational/visionary and empowering leadership.

**Practical implications:** There is no empirical justification for the recommendation to first and foremost enact transformational leadership. However, the specific aspect of visionary leadership, especially in combination with empowering leadership, appears to be particularly promising for the future.



**PROF. DR. ERIC KEARNEY**

Professur für BWL mit dem Schwerpunkt  
Führung, Organisation und Personal  
Universität Potsdam  
E-Mail: kearney@uni-potsdam.de  
[www.uni-potsdam.de/fop2/index.html](http://www.uni-potsdam.de/fop2/index.html)

## LITERATURVERZEICHNIS

- Ahearne, M./Mathieu, J./Rapp, A. (2005):** To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90: 945-955.
- Bass, B. M. (1985):** Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M./Riggio, R. E. (2006):** Transformational leadership. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Biemann, T./Kearney, E./Marggraf, K. (2015):** Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *Leadership Quarterly*, 26: 775-789.
- Carton, A. M./Murphy, C./Clark, J. R. (2014):** A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57: 1544-1570.
- Chen, G./Sharma, P. N./Edinger, S. K./Shapiro, D. L./Farh, J.-L. (2011):** Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96: 541-557.
- de Luque, M. S./Washburn, N. T./Waldman, D. A./House, R. J. (2008):** Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53: 626-654.
- DeRue, D. S./Nahrgang, J. D./Wellman, N./Humphrey, S. (2011):** Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64: 7-52.
- Judge, T. A./Piccolo, R. F. (2004):** Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89: 755-768.
- Lorinkova, N. M./Pearsall, M. J./Sims, H. P. (2013):** Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56: 573-596.
- Martin, S. L./Liao, H./Campbell, E. M. (2013):** Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56: 1372-1395.
- Sharma, P./Kirkman, B. L. (2015):** Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group and Organization Management*, 40: 193-237.
- van Knippenberg, D./Sitkin, S. B. (2013):** A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*: 1-60.
- Wang, G./Oh, I.-S./Courtright, S. H./Colbert, A. E. (2011):** Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36: 223-270.
- Yukl, G. (2012):** Effective leadership behaviors: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*: 66-85.
- Zhang, X./Bartol, K. M. (2010):** Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53: 107-128.

# Führung im Public Sector: Wie wird geführt und welche Veränderungen stehen an?

Von **Prof. Dr. Dominik Vogel** (Universität Hamburg)

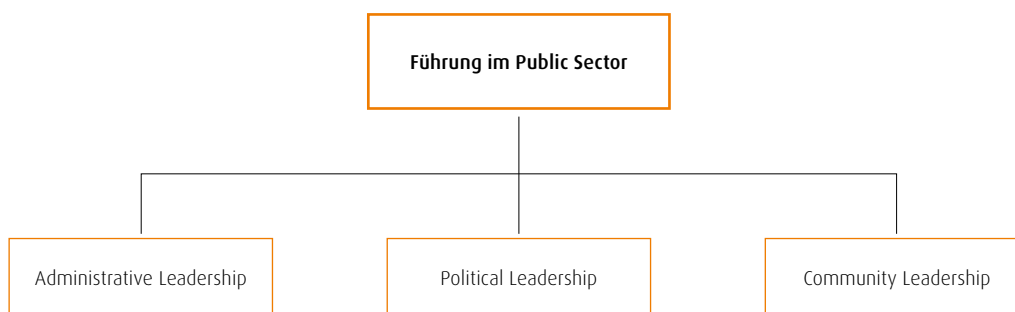
Im Gegensatz zum Privatsektor hat Führung im öffentlichen Sektor lange Zeit kaum eine Rolle gespielt. Dies mag nicht zuletzt daran liegen, dass das bürokratische Ideal eigentlich darauf abzielt, Institutionen und Abläufe zu schaffen, innerhalb derer der einzelne Mitarbeiter grundsätzlich austauschbar ist. Was zunächst einen befremdlichen Eindruck hinterlässt, hat einen begrüßenswerten Hintergrund. Verwaltung sollte so gestaltet sein, dass es für jede Bürgerin und jeden Bürger unerheblich ist, wer ihr oder ihm gegenüber sitzt, beziehungsweise wer das eigene Anliegen bearbeitet. Jeder hat dieselben Rechte und Pflichten und wird entsprechend der rechtlichen Vorgaben behandelt.

Aus diesem Ideal hat man lange Zeit abgeleitet, dass es auch innerhalb des öffentlichen Sektors unerheblich ist, wer eine Führungsfunktion wahrnimmt, sofern die fachliche Eignung vorliegt. Die Führungskraft hat dementsprechend die Verantwortung, für die Erledigung der Aufgaben und die Einhaltung der rechtlichen und organisatorischen Vorgaben zu sorgen. Eine darüber hinausgehende Verantwortung, die einem modernen Verständnis von Führung gerecht wird, ist im bürokratischen Idealbild demnach nicht vorgesehen.

Dieses Idealbild hat zwar in der Praxis nicht in der reinen Form Anwendung gefunden und es gab auch immer wieder Behörden, die versuchten, dieses Bild zu durchbrechen. Dennoch bestimmte es lange Zeit den Blick auf das Thema Führung. Bei der Besetzung von Führungspositionen hat man hauptsächlich auf die fachlichen Fähigkeiten geachtet und wenig darauf, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber in der Lage sein wird, eine Organisationseinheit auch tatsächlich zu führen. Man könnte daher spöttisch sagen, der beste Sachbearbeiter wurde zum Obersachbearbeiter befördert. Auch die Führungskräfteentwicklung spielte lange Zeit abseits der Vermittlung dienst- und arbeitsrechtlicher Grundlagen kaum eine Rolle.

In den vergangenen Jahren ist hier allerdings ein Wandel zu beobachten. Dieser resultiert nicht zuletzt aus einem Wertewandel der Belegschaft, wie ihn auch Unternehmen der Privatwirtschaft zu spüren bekommen, und einer zunehmenden Arbeitsverdichtung und Veränderungsintensität, die die Bedeutung von Führung massiv verstärkt haben. Erste Verwaltungen haben damit begonnen, gezielt auf die Führungsfähigkeiten von Nachwuchskräften zu achten und diese auch bei den vorhandenen Führungskräften zu fördern. Als Bei-

**Abb. 1: Formen von Führung im Public Sector**



Quelle: Eigene Darstellung nach Van Wart 2013: 527

**ABSTRACT**

**Forschungsfrage:** Was bedeutet Führung im öffentlichen Sektor, wie wird dort geführt und wie unterscheidet sich der öffentliche Sektor vom Privatsektor?

**Methodik:** Schriftliche Befragung von 64 Führungskräften und 464 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung.

**Praktische Implikationen:** Führung im öffentlichen Sektor unterscheidet sich deutlich von Führung im Privatsektor. Die Ergebnisse zeigen, dass Führung im öffentlichen Sektor weiter gestärkt werden muss und Führungskräfteauswahl und -entwicklung sowie Feedbackinstrumente verbessert werden sollten.

spiel kann hier die Bundesagentur für Arbeit mit ihrem umfassenden Führungskräfteentwicklungsprogramm „In Führung gehen“ (Bundesagentur für Arbeit 2009) genannt werden.

### Was ist eigentlich Führung im Public Sector? Was zeichnet sie aus?

Mit dem geringen Interesse der Praxis am Thema Führung ging auch ein geringes Interesse der Forschung einher. Dies hat dazu geführt, dass wir bis heute wenig darüber wissen, wie im öffentlichen Sektor geführt wird. Dies trifft nicht nur auf Deutschland, sondern auf die Public-Management-Forschung insgesamt zu. Erst das auflebende Interesse einzelner Forscher in den letzten fünf Jahren fördert zunehmend empirische Erkenntnisse zu Tage. Eine dieser Studien wurde vom Autor dieses Beitrags durchgeführt (Vogel, 2016) und soll im Folgenden

näher vorgestellt werden. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie im öffentlichen Sektor geführt wird und welche Erkenntnisse davon abgeleitet werden können.

An dieser Stelle bietet sich ein kurzer Einschub an, der erläutern soll, was Führung im öffentlichen Sektor eigentlich ist. Dies ist wichtig, da die Antwort darauf noch komplexer ist, als sie es für den Privatsektor ohnehin schon ist. Man kann Führung im öffentlichen Sektor in drei Teilaspekte untergliedern (vgl. Abb. 1).

**Administrative Leadership:** Dieser Bereich bildet den Schwerpunkt dieses Beitrags. Administrative Führung deckt die Führung von Organisationen und Organisationseinheiten des öffentlichen Sektors durch ernannte Führungskräfte ab. Davon ausgenommen ist folglich Führung durch direkt oder indirekt gewählte Führungskräfte wie Minister oder Bürgermeister. Diese fallen in die nachfolgende Kategorie.

**Abb. 2: Taxonomy of Effective Leadership Behavior**

Dimension von Führungsverhalten	Beschreibung
<b>Aufgabenorientierung</b>	Alle Führungstätigkeiten, die sich auf die Erledigung der Aufgaben konzentrieren (planen, kontrollieren, Zuständigkeiten klären, ...)
<b>Beziehungsorientierung</b>	Alle Führungsaktivitäten, die sich auf die Geführten richten (unterstützen, weiterentwickeln, Leistung anerkennen, ...)
<b>Veränderungsorientierung</b>	Alle Führungsaktivitäten, die sich auf die Initiierung und Umsetzung von Wandel konzentrieren (Vision entwickeln, für Veränderung eintreten, ...)
<b>Außenorientierung</b>	Alle Führungstätigkeit, die über die eigene Organisation(-seinheit) hinausgeht (netzwerken, repräsentieren, ...)
<b>Ethikorientierung</b>	Alle Führungstätigkeiten, die auf die Vermittlung und Durchsetzung ethischer Standards zielen (kommunizieren, sanktionieren, ...)
<b>Sachbearbeitungsorientierung</b>	Alle Führungstätigkeiten, die auf die eigene Expertenrolle gerichtet sind (schwierige Aufgaben erledigen, Informationen beschaffen, ...)

Quelle: nach Yukl et al. 2002 und eigene Ergänzungen



**Political Leadership:** Dieser Teil deckt Führung durch gewählte Führungskräfte ab und hat einen Bezug über die eigentliche Verwaltung hinaus. Dazu zählt auch Führung im Rahmen von Politikgestaltung.

**Community Leadership:** Dieser Teilaspekt umfasst die Führung und Gestaltung von Gemeinwesen und insbesondere der (sektorübergreifenden) Kooperation verschiedener Akteure. Hierzu gehört insbesondere auch die Führung von Netzwerken.

### Wie wird in der öffentlichen Verwaltung geführt?

Konzentrieren wir uns also auf den Bereich der administrativen Führung, also jenen Bereich, der in der Regel auch dann betrachtet wird, wenn wir von Führung in der Privatwirtschaft sprechen. Wie wird im öffentlichen Sektor geführt? Ist Führung in der Verwaltung etwas anderes als in der Privatwirtschaft?

Hierzu soll nachfolgend ein breiter Blick auf Führung geworfen werden. Dazu bietet sich die „Taxonomy of Effective Leadership Behavior“ von Yukl et al. (2002) an. Diese teilen Führung in vier Bereiche: Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Außenorientierung. Der obere Teil von Abbildung 2 gibt hierzu eine kurze Zusammenfassung.

Neben diesen allgemein gebräuchlichen Dimensionen von Führung wurde die Taxonomie um zwei weitere Dimensionen ergänzt, die den besonderen Charakter des öffentlichen Sektors widerspiegeln. Dies ist zunächst die Ethikorientierung. Diese besondere Form von Führung hat auch in der privatwirts-

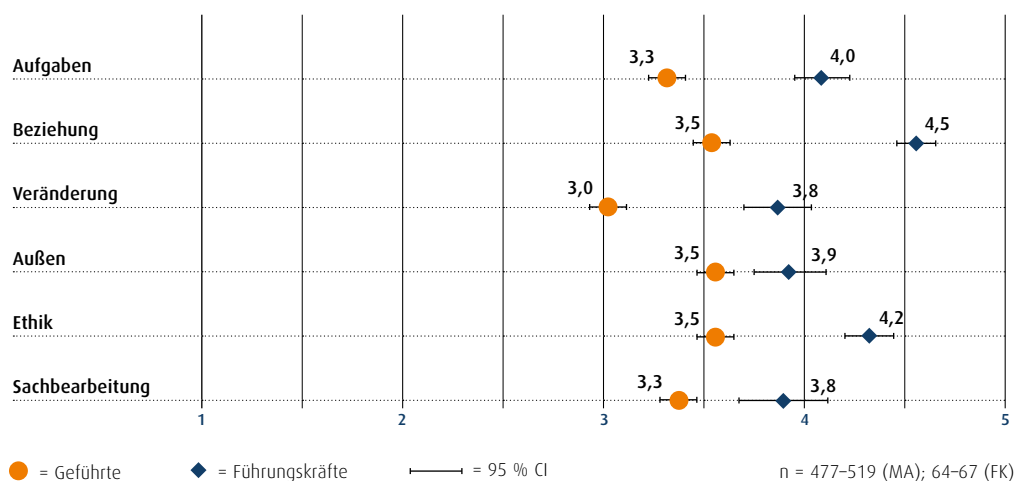
chaftlichen Diskussion in den letzten ca. fünfzehn Jahren eine zunehmende Aufmerksamkeit erfahren. Für den öffentlichen Sektor ist sie jedoch von besonderer Bedeutung. Die öffentliche Aufmerksamkeit gegenüber Verwaltungen, das engmaschige Regelwerk und die besondere Werthaltung innerhalb des öffentlichen Sektors stellen besondere Anforderungen an Führungskräfte. Als Zweites wurde mit der Sachbearbeitungsorientierung eine Dimension ergänzt, die charakteristisch für Führung im öffentlichen Sektor ist. Insbesondere von Führungskräften unterer Hierarchieebenen wird ein großer Anteil eigener Facharbeit erwartet. Sie sollen Experten auf ihrem Gebiet sein und entsprechende Aufgaben übernehmen.

### Empirische Ergebnisse zu Führung im Public Sector

Die Taxonomy von Yukl et al. (2002) bildete die Basis für eine Befragung von unteren Führungskräften und deren Geführten in drei Behörden. An der Umfrage haben 64 Führungskräfte und 464 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilgenommen (Rücklaufquote: 57,1% bzw. 34%).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung wurden jeweils gefragt, wie stark sie einzelnen Aussagen zu ihrem Führungsverhalten, bzw. dem der eigenen Führungskraft, zustimmen. Die Antwortmöglichkeiten reichten dabei von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu). Abbildung 3 fasst die Ergebnisse der Befragung zusammen. Die Punkte zeigen dabei an, wie die Geführten ihre Führungs-

**Abb. 3: Führung im Public Sector: Einschätzung von Führungsverhalten durch Führungskräfte und Geführte**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 4: Rollen von Führungskräften im öffentlichen Sektor**

Rolle	Beschreibung
Accountability Leadership	Die Führungskraft ermutigt die Geführten, ihre Arbeit gegenüber Stakeholdern zu erläutern und zu rechtfertigen.
Rule-Following Leadership	Die Führungskraft ermutigt die Geführten, in Übereinstimmung mit rechtlichen Vorgaben zu handeln.
Political Loyalty Leadership	Die Führungskraft motiviert die Geführten, ihre Arbeit mit den Interessen politischer Leitungskräfte in Einklang zu bringen, auch wenn dies für sie zusätzlichen Aufwand verursacht.
Network Governance Leadership	Die Führungskraft ermutigt die Geführten, relevante Stakeholder aktiv miteinander zu vernetzen.

Quelle: nach Tummers und Knies 2016, S. 436

kräfte im Durchschnitt einschätzen. Die Rauten geben die durchschnittliche Selbsteinschätzung der Führungskräfte wieder. Die Fehlerbalken um die einzelnen Punkte und Rauten geben das 95%-Konfidenzintervall wieder.

Es zeigt sich, dass das Führungsverhalten aus Sicht der Geführten eher mittelmäßig ausgeprägt ist und noch ein gewisses Verbesserungspotenzial bietet. Die Werte liegen im Mittel zwischen 3,0 und 3,5. Die geringste Ausprägung beobachten die Geführten bei der Veränderungsorientierung. Dies spiegelt relativ deutlich eine grundlegende Kritik am öffentlichen Sektor wider, der zu wenig Wert auf Veränderungen lege. Die übrigen Dimensionen von Führung liegen aus Sicht der Geführten mit 3,3 bis 3,5 etwa gleich auf. Ein deutlich anderes Bild ergibt die Selbsteinschätzung der Führungskräfte. Hier liegen die Mittelwerte mit 3,8 bis 4,5 deutlich höher. Zudem schätzen die Führungskräfte ihre Beziehungsorientierung deutlich intensiver ein als die anderen Dimensionen. Auch die Ethikorientierung sticht mit einem Mittelwert von 4,2 hervor.

Besonders auffällig sind beim Blick auf Abbildung 3, wie bereits erwähnt, die Differenzen zwischen der Selbsteinschätzung der Führungskräfte und der Einschätzung der Geführten. Diese betragen zwischen 0,4 und 1,0 Punkten. Auf einer Skala von 1 bis 5 entspricht dies einer Differenz von 10 bis 25 Prozent. Diese deutliche Differenz wurde in anderen Studien bisher kaum beobachtet. Ein gewisses Maß an Selbstüberschätzung scheint zwar überall vorhanden zu sein, aber so groß wie hier sind sie nur in wenigen Fällen. Interessant ist dabei, dass die wenigen weiteren Studien, die solche Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung beobachteten, ebenfalls aus dem öffentlichen Sektor stammen. Die Vermutung liegt daher

nahe, dass dies eine Besonderheit des öffentlichen Sektors ist und einer eingehenderen Untersuchung bedarf.

Eine Ursache für die großen Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung im öffentlichen Sektor könnte sein, dass Führung insgesamt wenig thematisiert wird und insbesondere institutionalisierte Feedbackinstrumente, wie 360-Grad-Feedbacks, kaum Anwendung finden und die Führungskräfte daher kaum Rückmeldung über ihr eigenes Führungsverhalten erhalten.

#### Besondere Aspekte von Führung im öffentlichen Sektor

Die aufgeführten Ergebnisse zeigen bereits zwei Besonderheiten von Führung im öffentlichen Sektor. Dies ist zunächst die Ethikorientierung. Aus Sicht der Geführten zeigen die Führungskräfte dieses Führungsverhalten in der gleichen Intensität wie Beziehungs- oder Außenorientierung – Kernaspekte von Führung. Die Führungskräfte sehen sich bei der Ethikorientierung selbst besonders aktiv. Auch die Sachbearbeitungsorientierung stellt eine Besonderheit des öffentlichen Sektors dar. Wie die Ethikorientierung nimmt die eigene fachliche Arbeit ein ähnliches Ausmaß an wie klassische Führungsaufgaben. An dieser Stelle sind sich Geführte und Führungskräfte in ihrer Einschätzung auch verhältnismäßig einig.

Andere Studien haben der Besonderheit von Führung im öffentlichen Sektor noch stärkere Aufmerksamkeit gewidmet. Hierbei sticht vor allem jene von Tummers und Knies (2016) hervor. Diese entwickelten vier Rollen, die Führungskräfte im öffentlichen Sektor erfüllen müssen und die diese deutlich von Führungskräften der Privatwirtschaft abgrenzen (vgl. Abb. 4).

Hier zeigt sich deutlich, welche weiteren Aufgaben Führungskräften im öffentlichen Sektor zukommt und wie sich deren Arbeit abseits klassischer Führungsaufgaben von der Arbeit im Privatsektor unterscheidet.

### Schlussfolgerungen und praktische Implikationen

Welche Schlussfolgerungen können nun aus den bisherigen Ausführungen gezogen werden? Vier Punkte sollen an dieser Stelle herausgegriffen werden.

Führung im Public Sector ist etwas anderes als Führung im Privatsektor. Die grundlegenden Verantwortlichkeiten sind sicherlich in beiden Sektoren ähnlich. Aufgaben müssen verteilt und kontrolliert werden, Mitarbeiter müssen motiviert werden, Veränderungen müssen initiiert und vorangetrieben werden und Organisationen müssen repräsentiert werden. Darüber hinaus unterscheiden sich die Rahmenbedingungen, innerhalb derer dies stattfindet, stark. Dies führt auch dazu, dass Führungskräften Aufgaben zufallen, die spezifisch für den öffentlichen Sektor sind. Accountability, rechtliche Vorgaben, politische Interessen und Stakeholder spielen eine wesentlich größere Rolle und stellen besondere Herausforderungen an Führungskräfte des öffentlichen Sektors.

Führung ist im öffentlichen Sektor ausbaufähig. Die Bedeutung, die Führung beigemessen wird, ändert sich zwar in letzter Zeit, dieser Wandel schreitet jedoch relativ langsam voran. Dies schlägt sich auch im Führungsverhalten nieder. Die präsentierten Ergebnisse zeigen, dass aus Sicht der Geführten in allen Dimensionen Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Damit verbunden ist auch, dass Führungskräfteauswahl eine stärkere Rolle einnehmen muss. Bisher ist es in vielen Bereichen üblich, bei der Auswahl auf fachliche Fähigkeiten zu fokussieren. Führungsfähigkeiten spielen hingegen eine geringe Rolle. Dasselbe trifft auf Führungskräfteentwicklung zu. In diesem bedeutsamen Feld wird kaum strategisch agiert und es bleibt oft den einzelnen Führungskräften überlassen, sich um entsprechende Fortbildungsmaßnahmen zu kümmern. Hier könnte wesentlich mehr getan werden.

Darüber hinaus müssen institutionalisierte Feedbackinstrumente etabliert werden. Die großen Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung zeigen, dass beim Thema Führung zu wenig kommuniziert wird. Ohne geeignete Instrumente fällt es Führungskräften schwer, ein realistisches Bild ihres Führungsverhaltens zu gewinnen. Dies könnte beispielsweise durch regelmäßige 360-Grad-Feedbacks verbessert werden.



#### PROF. DR. DOMINIK VOGEL

Juniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Public Management

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,  
Universität Hamburg

E-Mail: [dominik.vogel@wiso.uni-hamburg.de](mailto:dominik.vogel@wiso.uni-hamburg.de)

[https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbe-](https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/vogel-dominik)

[reich-sozoek/professuren/vogel-dominik](https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/vogel-dominik)

#### SUMMARY

**Research question:** What is public leadership, how do public managers lead and how does the public sector differ from the private sector?

**Methodology:** Survey of 64 managers and 464 subordinates in the public sector.

**Practical implications:** Leadership in the public sector differs from the private sector. The results show that leadership in the public sector has to be strengthened and leader selection, leadership development and feedback instruments have to be improved.

#### LITERATURVERZEICHNIS

**Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2009):** In Führung gehen. Initiative zur Stärkung der Führungsfähigkeit der Teamleiter/-innen. Bundesagentur für Arbeit: Nürnberg.

**Tummers, L. G./Knies, E. (2016):** Measuring Public Leadership. Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles. In: Public Administration, Jg. 94, H. 2, S. 433-451.

**Van Wart, M. (2013):** Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. In: Public Administration Jg. 91, H. 3, S. 521-543.

**Vogel, D. (2016):** Führung im öffentlichen Sektor – Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten. Universitätsverlag Potsdam: Potsdam.

**Yukl, G. A.; Gordon, A.; Taber, T. (2002):** A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. In: Journal of Leadership & Organizational Studies, Jg. 9, H. 1, S. 15-32.

# Führung von unten in der kommunalen Verwaltung: undenkbar und allgegenwärtig?

Von **Wiebke Genze, Katja Wavrousek, Prof. Dr. Rainhart Lang** und **Dr. Irma Rybnikova** (Technische Universität Chemnitz)

**F**ührung von Mitarbeitern in Organisationen wird überwiegend aus der Perspektive der Führungskräfte betrachtet. Mitarbeiter werden dabei meist als passive Empfänger von Führung gedacht. In einem noch stärkeren Maße trifft dies auf Führung von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung zu. Das Sinnbild der Verwaltungen als inflexible Institutionen, die sich allem voran durch starre hierarchische Führungsstrukturen auszeichnen, begünstigt die Fokussierung auf die Führungskräfte in diesen Kontexten. Es ist wenig verwunderlich, dass die bisherigen Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet überaus häufig auf führungsstärkeorientierte Theoriekonzepte zurückgreifen, wie z.B. transformationale oder neocharismatische Führung, (Rybnikova/Lang, 2016, S. 243). Theorieansätze, die im Führungsgeschehen auf Mitarbeiter abstellen, sind bei Weitem weniger populär. Zu solchen gehört Führung von unten, die den Mitarbeitern Führungsfähigkeiten und Führungshandeln zuspricht. Mehr noch: Führung von unten verdeutlicht, dass Mitarbeiter keinesfalls als passive Führungsempfänger zu denken sind, sondern als jene Akteure verstanden werden sollten, die sowohl geführt werden als auch ihre Führungskräfte selbst führen. Nun gilt öffentliche, darunter auch kommunale Verwaltung als ein denkbar ungünstiger Kontext für die Führung von unten. Bereits Wunderer (2009) zweifelt stark daran, dass die öffentliche Verwaltung, im Unterschied zu innovativen Unternehmen, Einflussnahme seitens der Mitarbeiter auf die Führungskräfte gewährleisten kann. In unserer Studie werfen wir die Frage, inwiefern Führung von unten auch in Verwaltungsorganisationen anzutreffen ist, neu auf. Indem wir uns empirisch den kommunalen Verwaltungsorganisationen zuwenden, befassen wir uns mit drei Fragestellungen: Gibt es Einflussversuche von Mitarbeitern im Führungsprozess? Welche Taktiken wenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, um auf ihre Führungskraft einzuwirken? Welche Rahmenbedingungen fördern bzw. hemmen diese Führung von unten?

## Besinnen auf eine zu Unrecht vernachlässigte Führungsidee

Ungeachtet der Fokussierung auf die Führungskraft in der Forschung zur Personalführung haben auch alternative theoretische Ansätze, die auf die Partizipation von Mitarbeitern im

Führungsprozess abstellen, eine lange Tradition (vgl. Lang/Rybnikova, 2014, S. 157). Dazu gehören u.a. Konzepte der Co-Leadership, der partizipativen Zielsetzung oder Entscheidungsfindung, der Selbstführung und der kooperativen Führung, wie auch neuere Ansätze der verteilten oder geteilten Führung. Dabei betonen diese Perspektiven im Kern allenfalls eine begrenzte Teilung der Führungsverantwortung unter den Mitwirkenden. Eine deutlich stärkere Beachtung des Mitbeeinflusses findet sich dagegen in der mikropolitischen Führungsperspektive (vgl. Lang, 2014), und hier insbesondere im Konzept der Führung von unten.

Das Konzept der Führung von unten ist fokussiert auf die Führungsaktivitäten und die Einflussnahme von Mitarbeitern im Führungsprozess (u.a. Wunderer, 1992/2009). Es wird angenommen, dass alle Akteure über Handlungsspielräume verfügen, die ihnen Freiräume bei der Durchsetzung von individuellen und Gruppeninteressen ermöglichen. Zur Durchsetzung ihrer Interessen greifen Führungskräfte wie Mitarbeiter auf verschiedene Strategien und Taktiken zurück (vgl. zusammenfassend Lang, 2014, 198ff.). Zu den typischen Taktiken zählen zunächst die rationale Überzeugung, Konsultation oder auch die Koalitionsbildung (Yukl/Falbe, 1990). Für den spezifischen Kontext der Verwaltung wurde weiterhin das Anrufen höherer Autoritäten, Institutionen oder Prinzipien genannt, etwa der Bezug auf Gesetze oder Regelungen der Verwaltung (Neuberger, 1995). Blickle (2004) unterscheidet davon nochmals die aktive Einschaltung höherer Instanzen oder Dritter, z.B. die Einschaltung des Betriebs- oder Personalrats, der Personalabteilung oder der Unternehmensleitung. Als weitere mögliche Taktik der Führung von unten nennt Blickle auch das Blockieren von Aktionen, etwa durch mangelnde oder fehlende Umsetzung von Anweisungen. Von der Oelsnitz (1999) erwähnt weiterhin die Taktik der Informationskontrolle, Domsch und Ostermann (2014) verweisen auf das Eskalieren und das Nachhaken als typische Taktiken einer Führung von unten. Darunter wird zum einen das deutlich sichtbare Verhalten von Akteuren verstanden, eine Situation verbal zuzuspitzen oder sich hineinzusteigern und zum anderen den Sinn einer Entscheidung zu hinterfragen.

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welche Taktiken wenden Mitarbeiter in Verwaltungen an, um auf ihre Führungskraft einzuwirken? Welche Rahmenbedingungen fördern und welche hemmen diese Führung von unten?

**Methodik:** Die empirische Erhebung basiert auf 5 Fallstudien in verschiedenen Fachämtern sächsischer Kommunen unterschiedlicher Größe mit jeweils 3 Interviews von Führungskräften, Mitarbeitern und Personalexperten.

**Praktische Implikationen:** Führung von unten fördert sowohl die Flexibilität der Organisation als auch die Entwicklung von Mitarbeitern, erfordert jedoch zugleich, Mitarbeiter Einfluss bewusst zuzulassen und auszubalancieren.

Während die Arbeiten in den 90er-Jahren vor allem auf die Analyse mikropolitischer Einflussstaktiken der Mitarbeiter gerichtet sind (vgl. u.a. Kipnis/Schmidt, 1988; Yukl/Falbe, 1990), hat Wunderer später eine Verknüpfung mit Überlegungen aus dem Konzept der kooperativen Führung vorgenommen. Er verbindet dabei das ermöglichende und begrenzende Verhalten der Führungskräfte mit Führungserwartungen und Einflussaktivitäten der Mitarbeiter (Wunderer, 2009, S. 252). In diesem Zusammenhang hebt der Autor hervor, dass Führungskräfte den Einfluss ihrer Mitarbeiter durchaus willkommen heißen, die Mitarbeiter sich aber größtenteils keinen Vorgesetzten wünschen, der nur noch moderiert, statt Einfluss zu nehmen. Beide, Führungskräfte und Mitarbeiter, bevorzugen kooperativ-delegierende Einflussformen. Weiterhin wurde in Studien zur Führung von unten allgemein ermittelt, dass diese oft informell und daher ohne Legitimation seitens der formalen Struktur oder Unternehmenskultur erfolgt (vgl. Domsch/Ostermann, 2014). Insgesamt rücken in den späteren Arbeiten zu Führung von unten verschiedene Rahmenbedingungen der Führung, wie spezifische Aufgaben, Organisationsstrukturen und -prozesse, Organisationskulturen, aber auch spezifische Kompetenzen der Mitarbeiter oder Führungskräfte, als relevante Faktoren der Führung von unten in den Blick.

## Führung in kommunalen Verwaltungskontexten: Bisherige Forschungstendenzen und -ergebnisse

Auch die Forschung zur Führung in Verwaltungsorganisationen hat sich bis auf wenige Ausnahmen auf den Einfluss der Führungskraft auf den Mitarbeiter konzentriert (vgl. Domsch/Ostermann, 2014). Laut Oberfield (2012) herrscht hier Konsens darüber, dass Manager im öffentlichen Sektor unbeschadet von typischen Begrenzungen einen wichtigen Beitrag zum Erfolg öffentlicher Verwaltungen leisten (S. 408f.). Bisherige Studien zum Thema Führung in der öffentlichen Verwaltung befassen sich hauptsächlich mit der Frage, inwiefern Führung das Verhalten der Mitarbeiter in diesem Kontext beeinflusst und welcher Führungsstil hier am ehesten geeignet zu sein scheint. Dabei finden vorrangig transformationale Führungstheorien wie Bass' Full Range Theory of Leadership Anwendung (vgl. Oberfield, 2012). Dadurch konnte zwar festgestellt werden, dass Führung

ein deutliches Potenzial hat, das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen, dieser Einfluss allerdings nicht zwingend erfolgt (Oberfield, 2012, S. 426). Immer häufiger wird in der Literatur auch der erhöhte Stellenwert der Mitarbeiter innerhalb der Organisation und der Führungsbeziehung angedeutet (vgl. u.a. Van Wart, 2013). Zur Führung von unten, der die Theorie der Mikropolitik zugrunde liegt, gibt es im Bereich der öffentlichen Verwaltung bislang keine Studien. Hierzu leistet die vorliegende Studie einen empirischen wie theoretischen Beitrag.

## Methode der durchgeführten Studie

Für die durchgeführte Untersuchung wurde der Ansatz der vergleichenden Fallstudie gewählt, in deren Rahmen fünf Kommunen betrachtet wurden. Bei der Auswahl der Fälle wurde darauf geachtet, dass ein gewisser Grad an Einheitlichkeit vorliegt, um einen Vergleich zu ermöglichen. Kommunen wurden nur innerhalb eines Bundeslands (Sachsen) ausgewählt, sodass gleiche gesetzliche und ökonomische Rahmenbedingungen vorlagen. In jeder Kommune wurden mehrere Fachbereiche befragt. Dabei setzt sich jeder Fall aus Interviews mit mindestens drei

**Abb. 1: Ausgewählte Merkmale der untersuchten Fallkommunen**

Kommune	Größe	Ämter
A	groß	Jugendamt
B	mittel	Bauamt
C	mittel	Bürgeramt
C	klein	Einwohnermeldeamt, Kämmerei, Bauamt
E	klein	Kämmerei

Quelle: Eigene Darstellung

Personen zusammen, einem Mitarbeiter, seinem Vorgesetzten und einem Personalreferenten. Als Vorgesetzte wurden keine (Ober-)Bürgermeister befragt, da diese Position als Wahlamt eine Mischung zwischen Politik und Verwaltung darstellt. Die dargelegte Dreierkonstellation der Befragten wurde genutzt, um sowohl die individuelle Perspektive des jeweiligen Akteurs zu analysieren als auch die Aussagen spiegeln zu können. Ziel war es, durch die Betrachtung der verschiedenen Ebenen die Kommune hinsichtlich der Führung von unten detailliert zu durchdringen. Zentrale Fragen der halbstrukturierten Interviews waren dabei:

- ▶ Haben Ihrer Meinung nach Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungen der Führungskraft?
- ▶ Gibt es festgelegte Kommunikationswege oder Instrumente, über die Mitarbeiter eigene Ideen einbringen und Führung gezielt beeinflussen können?
- ▶ Ist es vorgekommen, dass in der Abteilung bspw. eine Reorganisation oder ein neues PC-Programm eingeführt werden sollte? Beschreiben Sie die Situation!

Die gewonnenen Daten wurden mittels Inhaltsanalyse nach Mayring durch die Nutzung von MAXQDA ausgewertet. Bei der Auswertung der Fälle dienten nicht nur die verschiedenen Fachbereiche, sondern auch die Einbeziehung von Kommunen verschiedener Größen dazu, umfassende Einblicke zu bekommen und die spezifischen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Führung von unten zu erfassen.

### Empirische Ergebnisse: Taktiken der Mitarbeiter zur Einflussnahme im Führungsprozess

Die Analyse zeigte, dass das Gespräch [mit dem Vorgesetzten] zu suchen, um einen Sachverhalt anzusprechen oder um die eigene Einstellung zu zeigen, die mit Abstand am häufigsten verwendete Taktik ist. Belege finden sich in den Interviews der Mitarbeiter aller befragten Kommunen.

„Mit meinem Chef darüber reden, weil meine Kolleginnen [...] sind schon in dem Sachgebiet ja mit, aber die haben nicht die Einblicke in die Förderprogramme, die ich halt bearbeite.“ (Mitarbeiter\_in, Fall B)

Dieses aktive Zugehen auf den Vorgesetzten ist eng verknüpft mit den folgenden beiden Taktiken. Zunächst ist hier die Taktik der rationalen Überzeugung zu nennen, die sehr häufig von den Mitarbeitern genutzt wird. Dabei wird versucht, durch das Vorlegen sachlicher Argumente auf die jeweilige Führungskraft Einfluss zu nehmen. Diese Taktik wird auch von Führungskräften positiv wahrgenommen:

„Ja, es geht ja nur auf der Argumentenebene. Emotional kann man nicht sagen, das gefällt mir nicht. Das muss dann schon auf der sachlichen Ebene geklärt werden.“ (Führungskraft, Fall D).

Die Vorschläge werden dem Vorgesetzten üblicherweise persönlich oder in der Dienstberatung unterbreitet, wobei das in

allen befragten Kommunen genutzte Prinzip der „offenen Tür“ dies besonders unterstützt (s.u.). Hier werden die Taktiken Vorschläge einbringen und Konsultation verknüpft. Dabei beziehen Mitarbeiter in vielen Fällen auch Kollegen gezielt in den Entscheidungsprozess mit ein, um weitere Lösungsvorschläge zu bekommen, Rückendeckung zu erhalten und somit Unsicherheiten zu reduzieren.

„Na wenn ich einen Vorschlag habe, der noch nicht ausgereift ist, erst mal unterhalte ich mich mit meiner Kollegin, wie sie das so sieht. Zwei Meinungen, zwei Ideen und dann trage ich das eigentlich meiner Führungskraft vor.“ (Mitarbeiter\_in, Fall E)

Diese bewusste Einbeziehung anderer Mitarbeiter kann zugleich auch als Taktik der Koalitionsbildung betrachtet werden.

„Na ich beziehe auf jeden Fall meine Kollegen mit ein, frage die, was sie davon halten. Es kann auch sein, dass ich völlig falsch liege, aber meistens sind wir in der Kollegschaft uns ziemlich einig.“ (Mitarbeiter\_in, Fall A)

Die aktive Nutzung von Konsultationen mit der Führungskraft soll diese dazu bewegen, eine Entscheidung zu überdenken oder angebotene Alternativen in die Überlegungen einzubeziehen.

„Im Endeffekt ist es bei unserer Vorgesetzten so: Man muss sie ein bisschen mit einbeziehen. Wenn man ein bestimmtes Ziel vor Augen hat und dann eine Entscheidung getroffen hat die man gerne umsetzen möchte, ist es gut, wenn man so langsam anfragt und sie dann dorthin lenkt ...“ (Mitarbeiter\_in, Fall A)

**Abb. 2: Wichtige mikropolitische Taktiken der Führung von unten in Verwaltungen**

Taktik	Absolute Häufigkeit
Gespräch suchen	>30
Rationales Überzeugen	27
Vorschläge machen	26
Konsultation	18
Nachhaken	10
Koalitionen bilden	9
Einschalten höherer Instanzen	7
Eskalieren	7

Quelle: Eigene Darstellung

Gerade wenn Mitarbeiter mit Entscheidungen nicht einverstanden sind, findet sich in einzelnen Kommunen die Taktik des Nachhakens:

„[...] sie [die Mitarbeiter] haken dann viel nach und dann muss sie [die Führungskraft] auch sagen, wieso, warum, weshalb und ich denke, wenn die Gründe dann einleuchtend sind, dann wird das auch gemacht.“ (Mitarbeiter\_in, Fall B)

Abbildung 2 fasst abschließend die Nennhäufigkeit der wichtigsten von den Befragten identifizierten Taktiken zusammen.

Eher selten wurden dagegen Taktiken wie Appellieren an höhere Autoritäten oder Prinzipien, Blockieren, Informationskontrolle, Self-Promotion, inspirierende Apelle oder Legitimation genutzt.

### **Führung von unten fördernde und hemmende Rahmenbedingungen**

Eine erste wichtige Rahmenbedingung, die den Führungseinfluss von unten ermöglicht und unterstützt, ist der spezifische organisationale Rahmen der öffentlichen Verwaltungen in Form von Regeln und Richtlinien, die Mitarbeiter wie Führungskräfte binden.

„[...] zumindest muss sich die Führung genauso an diese Vorschriften halten [...] Mit diesen Vorschriften kann ich dann natürlich immer hingehen und sagen ‚So geht das aber nicht‘.“ (Mitarbeiter\_in, Fall E).

Im Beispielzitat wird die Taktik des Appellierens an höhere Institutionen oder Prinzipien durch das Vorhandensein entsprechender Gesetze erst ermöglicht. Zu den für die Personalführung relevanten und bindenden Rahmenbedingungen gehört auch das obligatorische Vorhandensein eines Personalrates als Interessenvertreter von Mitarbeitern.

„Und der Personalrat ist ja auch das Bindungsstück zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer. Und wenn irgendjemand ein Problem hat, sollte der Mitarbeiter sich Rat und Hilfe beim Personalrat suchen.“ (Personalreferent\_in, Fall C)

Eine Arbeitsteilung mit klar definierten Aufgabengebieten für die Mitarbeiter kann ebenfalls die Führung von unten fördern, weil die Mitarbeiter dann oft über ein spezialisiertes Fachwissen verfügen und die Führungskräfte auf sie angewiesen sind:

„[...] die Mitarbeiter haben immer einen bestimmten eingegrenzten Bereich, mit dem sie sich beschäftigen und in dem sie auch ganz tief drin stecken. [...] Und natürlich ist dann die Meinung von dem Mitarbeiter von hoher Bedeutung, weil er sich ja im Detail damit auskennt.“ (Personalreferent\_in, Fall C)

Eine gute Führer-Geführten-Beziehung scheint dagegen förderlich für Einflussmöglichkeiten der Geführten im Führungsprozess:

„Also wir haben ein sehr gutes Verhältnis. Wir reden viel über Problemstellungen. Also wenn ich ein Problem habe, kann ich jederzeit zu ihm kommen.“ (Mitarbeiter\_in, Fall E)

„[...] man hat halt das Gefühl, er ist ein Kollege, der einem gleichgestellt ist und dadurch ist das alles ein angenehmes Arbeiten.“ (Mitarbeiter\_in, Fall B)

Umgekehrt scheinen eine eingeeengte Auslegung und Umsetzung von hierarchischen Organisationsregelungen sowie starre Dienst- und Entscheidungswege die Mitarbeiter zu hindern, sich einzubringen, was die Einflussmöglichkeiten von Mitarbeitern in Führungsprozessen begrenzt. Das gilt insbesondere, wenn die direkte Führungskraft weniger offen für die Einbeziehung der Mitarbeiter ist und die Mitarbeiter bei einer Idee höhere Führungskräfte, die über dem direkten Vorgesetzten stehen, nicht ansprechen können. So sagte ein Mitarbeiter im Fall C zur Reorganisation:

„[...]dass] Mitarbeiter zwar gefragt wurden, aber nicht in diesen Entscheidungsprozess insgesamt einbezogen worden sind. Sie haben zwar die Vorschläge gebracht [...], aber es ist im Endeffekt dann doch anders gekommen, weil halt die Führungsebene noch weiter oben gesagt hat ‚ne, so machen wir es nicht.‘“ (Mitarbeiter\_in, Fall C)

Auch die Größe, der Zuschnitt des jeweiligen Verantwortungsbereichs und das Ausmaß der Standardisierung der Arbeitsprozesse der Mitarbeiter wirken begrenzend. So weist z.B. eine Führungskraft darauf hin, dass

„[...] die Zuständigkeiten ganz klar strukturiert sind bzw. der kleine Mitarbeiter relativ wenig zu entscheiden hat“ (Führungskraft, Fall B).

Die genauen Handlungs- bzw. Ermessensspielräume scheinen dabei vom jeweiligen Fachgebiet des Amts abhängig zu sein. Vor allem in Ämtern, in denen die Arbeitsprozesse stark geregelt sind, wird es für die Mitarbeiter schwerer, sich in übergreifende Führungsprozesse einzubringen.

Schließlich zeigt sich, dass es in den untersuchten Kommunen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, zahlreiche Führungsinstrumente gibt, die den Mitarbeitern Einflussmöglichkeiten geben und die Führung von unten fördern können (vgl. Abbildung 3).

Die Wirksamkeit der Instrumente zur Einflussnahme hängt jedoch vom Grad der Institutionalisierung sowie von ihrer Auslegung und Nutzung durch Führungskräfte wie Mitarbeiter ab. Neben den strukturellen Rahmenbedingungen sind es also die Führungskräfte selbst, die bestimmen, in welchem Umfang sie eine Führung von unten fördern, z.B. durch Nutzung des Prinzips der „offenen Tür“ oder durch tatsächliche Umsetzung regelmäßiger Mitarbeitergespräche.

Dabei wird die begrenzte Einbeziehung auch seitens der Mitarbeiter kritisch reflektiert:

„[...] die großen Dienstberatungen [...] sind bloß noch vierteljährlich, früher gab es sie monatlich, aber dadurch geht [...] viel Information verloren und durch fehlende Information natürlich auch fehlendes [...] Mitspracherecht.“ (Mitarbeiter\_in, Fall D)

Zugleich verweist Abbildung 3 darauf, dass es ein deutliches

**Abb. 3: Verbreitung von Instrumenten zur Förderung des Mitarbeiterinflusses und der Führung von unten**

Führungsinstrumente	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D	Fall E
Tägliche persönliche Kommunikation	X	X	X	X	X
Einschaltung der Personalabteilung / Personalrat	X	X	X	X	X
Leitbild mit Führungsbezug	X	-	-	-	-
Betriebliches Vorschlagswesen	X	-	-	-	-
Generelle Möglichkeit zur Weiterbildung mit Führungsbezug	X	X	X	X	X
Verpflichtende Weiterbildung mit Führungsbezug	-	-	-	-	-
Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch	X	X	-	-	X
Regelmäßige wöchentliche Dienstberatung mit Mitarbeitern	X	(X)	(X)	(X)	(X)
Politik der „offenen Tür“	X	X	X	X	X

X = vorhanden

- = nicht vorhanden

(X) = Durchführung der DB, aber nicht im wöchentlichen Turnus

Quelle: Eigene Darstellung

Defizit bei der Implementierung von Führung von unten förderlichen Instrumenten, wie Führungsleitbildern, Vorschlagswesen oder verpflichtender Führungsweiterbildung, gibt.

### **Führung von unten als Ressource für effektive Führungsprozesse und zufriedene Mitarbeiter**

Die gewonnenen Ergebnisse zeigen, dass der Fokus auf die Führungsaktivitäten von Mitarbeitern und der gewählte mikropolitische Zugang ein deutlich differenzierteres Bild von Führungsprozessen in Verwaltungsorganisationen liefert, als die traditionellen, führerzentrierten Ansätze. Es wird deutlich, dass auch im Kontext der Verwaltungen zahlreiche Spielräume und Möglichkeiten vorhanden sind, sodass Mitarbeiter zu Mitführenden werden können. Im Unterschied zu Wirtschaftsorganisationen wird in öffentlichen Verwaltungsorganisationen der Spielraum für Führung von unten durch zahlreiche Regelungen und hierarchische Dienstwege zwar eingeeengt. Dennoch nutzen Mitarbeiter verschiedene Taktiken der Führung von unten, angefangen vom Gespräch suchen und rational Argumentieren bis hin zum Einschalten höherer Instanzen oder Eskalieren. Dabei greifen die Verwaltungsmitarbeiter nicht nur auf soziale, indirekte Einflussstrategien zurück, sondern nut-

zen auch jene Taktiken der Führung von unten, die laut Kipnis, Schmidt und Kollegen (1984, 1988) zur direktiven machtpolitischen Einflussstrategie gehören, auf die harte Durchsetzung der Interessen gerichtet sind und üblicherweise den Führungskräften zugestanden werden, wie z.B. Beharren, Nachhaken und Eskalieren. Die Befunde von Wunderer (1992) zur Führung von unten können allerdings bestätigt werden. Im Gegensatz zu seinen amerikanischen Kollegen wurde Bestimmtheit als zwar nachrangige, aber doch wichtige Einflussstrategie von Mitarbeitern im deutschen Kontext ermittelt.

Die klare Zuordnung von Arbeitsaufgaben und Verantwortungsbereichen erweist sich als förderliche Rahmenbedingung für Führung von unten, weil sie dazu führt, dass die Mitarbeiter in ihrem Fachbereich zu Experten werden, deren Meinung und Fachkenntnis auch für ihre Vorgesetzten sowie deren Führungs- und Entscheidungshandeln relevant sind. Diese Spezialisierung scheint außerdem dazu zu führen, dass Mitarbeiter besser in der Lage sind, ihre Ermessensspielräume zu verstehen und gezielt zu nutzen. Im Ergebnis können sich Mitarbeiter nicht nur fachlich, sondern auch durch die Teilnahme an Entscheidungsprozessen hinsichtlich ihrer Führungskompetenzen entwickeln. Zugleich erhöht sich die Flexibilität der Kommunen



in ihren Entscheidungen gegenüber den Bürgern und weiteren Anspruchsgruppen. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in Führungsprozesse können diese die Strukturen der gesamten Organisation, auch die des Fachbereichs, gut durchschauen und bei ihrer Tätigkeit berücksichtigen. Doch es entsteht auch ein zusätzlicher Abstimmungsbedarf, welcher eine Ausbalancierung der unterschiedlichen Mitarbeitermeinungen zur Erreichung einer gemeinsamen Lösung erfordert. Führungskräfte und Organisationen sind also gut beraten, Führungsaktivitäten von Mitarbeitern nicht nur zuzulassen, sondern auch bewusst zu fördern, was zugleich einen Wandel in der Führungskultur von Verwaltungsorganisationen einleiten kann.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Blickle, G. (2004):** Einfluss ausüben. Ziele verwirklichen – ein Überblick über Einflussstrategien in Organisationen und ihre situationspezifischen Wirkungsmechanismen. In: Personalführung, 37 (6), S. 58-70.
- Domsch, M. E./Ostermann, A. (2014):** Führung von unten: Der Einfluss des Mitarbeiters auf den Vorgesetzten. In: von Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M.E., Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7. Auflage, S. 260-270.
- Kipnis, D./Schmidt, S./Swaffin-Smith, C./Wilkinson, I. (1984):** Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. In: Organisational Dynamics, 12 (3), S. 58-67.
- Kipnis, D./Schmidt, S. M. (1988):** Upward-Influence-Styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. In: Administrative Science Quarterly 33 (4), S. 528-542.
- Lang, R. (2014):** Mikropolitische Führungsansatz: Wer führt wen? In: Lang, R.; Rybnikova, I.: Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 181-212.
- Lang, R./Rybnikova, I. (2014):** Verteilte und geteilte Führung: Alle machen mit? In: Lang, R.; Rybnikova, I.: Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 151-179.
- Neuberger, O. (1995):** Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Oberfield, Z. W. (2012):** Public Management in Time. A Longitudinal Examination of the Full Range of Leadership Theory. In: Journal of Public Administration Research and Theory, 24, S. 407-429.
- von der Oelsnitz, D. (1999):** Mikropolitik in Organisationen. In: Das Wirtschaftsstudium, 28. Jg., H. 5, S. 710-716.
- Rybnikova, I./Lang, R. (2016):** Führungsdilemmas in der kommunalen Verwaltung. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 85, 4, S. 243-248.
- Van Wart, M. (2013):** Administrative Leadership Theory: A Reassessment after 10 Years. In: Public Administration, 91(3), S. 521-543.
- Wunderer, R. (1992):** Managing the boss: „Führung von unten“. In: Zeitschrift für Personalforschung (3), S. 287-311.
- Wunderer, R. (2009):** Führung des Chefs. In: von Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M.E. (Hg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart. Schäffer-Poeschel, S. 249-269.
- Yukl, G./Falbe, C. M. (1990):** Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. In: Journal of Applied Psychology 75 (2), S. 132-140.



**WIEBKE GENZE, M.SC.**

E-Mail: [wiebke.genze@gmx.de](mailto:wiebke.genze@gmx.de)



**KATJA WAVROUSEK, M.SC.**

E-Mail: [katja\\_wavrousek@web.de](mailto:katja_wavrousek@web.de)



**PROF. DR. RAINHART LANG**

Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Chemnitz

E-Mail: [r.lang@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:r.lang@wirtschaft.tu-chemnitz.de)  
[www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwlr/](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwlr/)



**DR. IRMA RYBNIKOVA**

Freiberufliche Managementdozentin

E-Mail: [irma.rybnikova@gmx.net](mailto:irma.rybnikova@gmx.net)  
[www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwlr/](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwlr/)

## SUMMARY

**Research question:** Which tactics do employees use to influence their managers? Which conditions support or hinder this upwards leadership?

**Methodology:** The empirical investigation based on five case studies in public administrations in Saxony. Each case consists of three interviews with department heads, employees and HR experts.

**Practical implications:** Upwards leadership of employees supports the flexibility of the organizations as well as the development of employees. Accordingly, these influences should be supported and balanced by the organization.

# Führung teilen, Leistung ernten mit dem Online-Tool SPLIT

Von **Dr. Amelie Grille, Prof. Dr. Simone Kauffeld, Dr. Nils Christian Sauer** und **Dr. Eva-Maria Schulte** (Technische Universität Braunschweig)

**T**echnischer Fortschritt, Globalisierung und demografische Veränderungen führen zu einer Transformation der Arbeitsprozesse. So sind Teile der Arbeitswelt durch eine Enttraditionalisierung klassischer Handlungsvorgaben, Vervielfältigung der Handlungsoptionen und Individualisierung der Aufgabenbewältigung gekennzeichnet. Die räumliche Distanz, über die Teams in der globalisierten Arbeitswelt zusammenarbeiten und koordiniert werden müssen, stellt eine zusätzliche Herausforderung dar. Diese Veränderungen führen dazu, dass Arbeitsprozesse immer komplexer geworden und Einzelne nicht mehr in der Lage sind, alle Prozesse zu überblicken und alle beteiligten Themen vollständig zu durchdringen. Vielmehr ist es entscheidend, situations- und themenspezifisch gezielt auf das Wissen von Experten zurückgreifen zu können, die ein tiefer gehendes Verständnis der relevanten Sachverhalte erlangen und die bereit sind, dieses Wissen zu teilen, zu kooperieren und Verantwortung zu tragen. Hier setzt das Konzept der geteilten Führung an. Geteilte Führung ist definiert als „[...] ein dynamischer, interaktiver Beeinflussungsprozess zwischen Individuen in Gruppen mit dem Ziel, sich gegenseitig zu führen, um Gruppen- oder Organisationsziele oder beides zu erreichen“ (Piecha/Wegge/Werth/Richter, 2012, S.560).

Durch den Einbezug der Mitarbeiter in die Führung werden sie dazu angeregt, individuelles Wissen und Fähigkeiten gezielt dort einzubringen, wo es gebraucht wird. Auf diese Weise gestalten sie ihre eigene Arbeitsumgebung aktiv mit und bauen ihre Führungskompetenzen aus. Geteilte Führung ist dabei durch einen intensiven sozialen Austausch zwischen den Teammitgliedern gekennzeichnet. Die Interaktionen formen ein soziales Netzwerk, in dem die Beziehungen der Teammitglieder als strukturelle Muster abgebildet werden. Je stärker die Führungsaufgaben unter den Teammitgliedern aufgeteilt sind, desto dezentraler ist die Struktur des Führungsnetzwerks (Small/Rentsch, 2010). Mithilfe von sozialer Netzwerkanalyse konnte bereits nachgewiesen werden, dass dezentralisierte Interaktionsstrukturen eine wichtige Rolle für den Erfolg von Teams spielen. So hängt eine dezentralisierte Interaktion in Meetings positiv mit Teamleistung zusammen (Sauer/Kauffeld, 2013). Wichtig ist dabei allerdings, zu beachten, dass geteilte Führung keinen Ersatz für vertikale Führung darstellt. Vielmehr wird

angenommen, dass geteilte Führung vertikale Führung ergänzt und im Team gefördert werden kann, indem Teammitglieder von ihrer Führungskraft lernen (Grille/Schulte/Kauffeld, 2015).

Ziel dieses Beitrags ist es, geteilte Führung in die Führungs- und Teamforschung einzuordnen sowie aktuelle Forschungsbefunde aufzugreifen. Weiterhin wird mit dem Shared Professional Leadership Inventory for Teams, kurz SPLIT, ein neu entwickeltes und validiertes Tool zur Erfassung geteilter Führung in Teams vorgestellt. Die Möglichkeiten und der Nutzen der Anwendung dieses Tools in der Praxis werden abschließend diskutiert.

## Vertikale und geteilte Führung

In den 50er-Jahren identifizierten die aufwendig gestalteten Ohio-Studien<sup>1</sup> zwei wichtige Kernaspekte vertikalen Führungsverhaltens: Aufgabenorientierung („Initiating structure“, auch „Aufgabenmanagement“) und Mitarbeiterorientierung („Consideration“, auch „Beziehungsmanagement“). Aufgabenmanagement umfasst vor allem die Steuerung und Organisation der Aktivitäten der Mitarbeiter. Beziehungsmanagement bezeichnet den wertschätzenden Umgang der führenden Person mit anderen sowie den Einbezug der Meinung anderer durch die Führungsperson. In einem Versuch, sämtliche Literatur zu relevanten Führungsaufgaben zusammenzufassen, veröffentlichten Yukl und Kollegen (2002) eine Taxonomie des Führungsverhaltens. Hier identifizieren sie neben Aufgaben- und Beziehungsmanagement zusätzlich den Aspekt Veränderungsmanagement als einen wichtigen Führungsbereich. Demnach ist Führung vor allem dann effektiv, wenn die führende Person den Mitarbeitern innovative Ideen entlockt, sie bei der Umsetzung dieser unterstützt, dazu anregt, aus vergangenen Ereignissen zu lernen und somit kontinuierlich Optimierungsprozesse anstößt. Grote und Kauffeld (2007) ziehen noch einen vierten Aspekt wichtigen Führungsverhaltens hinzu – das Mikropolitische Management. Demnach zeichnen sich gute Führungskräfte auch dadurch aus, in kritischen Situationen den Rat wichtiger Experten einzuholen, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen und auch die Mitarbeiter darin zu unterstützen,

<sup>1</sup> Als „Ohio-Studien“ bezeichnet man eine Reihe empirischer Untersuchungen, die in den 1950er-Jahren an der Ohio State University zur Untersuchung von Führung durchgeführt wurden.

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie kann geteilte Führung in Teams erfasst werden und welchen Nutzen hat ein solches Instrument für die Praxis?

**Methodik:** Ein Fragebogen wurde mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse entwickelt und die Validität des Instruments analysiert.

**Praktische Implikationen:** Erfolgreiche Teams zeigen höhere Werte auf den vier Dimensionen Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Mikropolitischen Management. Die Umsetzung als Online-Tool bildet ein differenziertes Bild geteilter Führung im Team ab und bietet effektive Ansätze zur Teamentwicklung in der Praxis.

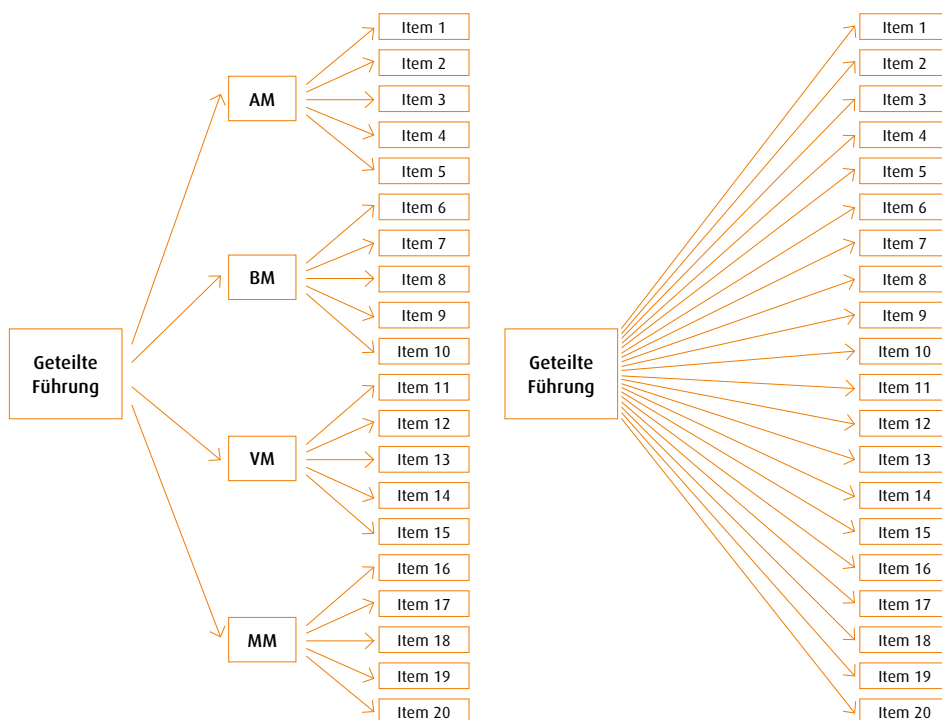
selbstständig Expertenkontakt herzustellen. Forscher, die sich mit der geteilten Führung beschäftigen, gehen davon aus, dass die gleichen Verhaltensweisen, die sich im Feld der klassischen Führungsforschung als effektiv erwiesen haben, auch erfolgreich vom Team geteilt werden können (Pearce/Sims, 2002).

### Teamforschung und geteilte Führung

Interessanterweise zeigten Studien, die sich zwar nicht auf Führung, aber auf die Teamarbeit konzentrierten, in der

Vergangenheit bereits vereinzelt Hinweise darauf, dass ein Team davon profitieren kann, wenn die Teammitglieder an der Übernahme der oben genannten Aufgaben mitwirken (West, 2012). So prüfen Teammitglieder gut funktionierender Teams ihr eigenes Denken und Handeln sowie den Grad ihrer Zielerreichung regelmäßig selbst und bemühen sich gleichzeitig um das Wohlergehen ihrer Kollegen im Team (ähnlich Aufgaben- und Beziehungsmanagement). Zudem konnte gezeigt werden, dass auch Teammitglieder effektiv

Abb. 1: 4-Faktoren-Modell und 1-Faktor-Modell



Theoretisch angenommenes 4-Faktoren-Modell geteilter Führung (links) mit den Dimensionen Aufgabenmanagement (=AM), Beziehungsmanagement (=BM), Veränderungsmanagement (=VM), Mikropolitischen Management (=MM) und zum Vergleich ein 1-Faktor-Modell (rechts), welches nicht zwischen den einzelnen Dimensionen differenziert.

Quelle: in Anlehnung an Grille/Kauffeld, 2015

Vorschläge zur stetigen Umsetzung von Verbesserungen einbringen und selbstständig wichtige Netzwerke knüpfen können. Auch das Teamdiagnoseinstrument FAT (Kauffeld, 2004) untersucht Zielorientierung und Aufgabenbewältigung (ähnlich Aufgabenmanagement), Zusammenhalt (ähnlich Beziehungsmanagement) und Verantwortungsübernahme (Teil des Veränderungsmanagements) und konnte zeigen, dass diese Faktoren zentrale Aspekte effektiver Teamarbeit darstellen.

#### Vier Dimensionen geteilten Führungsverhaltens

Nimmt man die Befunde der Führungs- und Teamforschung zusammen, so kann angenommen werden, dass diese vier Aspekte – Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Mikropolitik – eine breite Vielfalt verschiedener relevanter Führungsverhaltensweisen abbilden und dass diese nicht nur durch die Führungskraft, sondern auch durch die Teammitglieder selbst erfolgreich übernommen werden können.

Überraschenderweise hat ein Großteil der Studien zu geteilter Führung keine Differenzierung unterschiedlichen Führungsverhaltens vorgenommen. Vielmehr konzentrierte sich die Forschung primär darauf, die Struktur von Netzwerken durch die Erfassung des Beteiligungsgrads an Führung zu erfassen. Ein solcher Ansatz bietet jedoch keine Hinweise darauf, welche Verhaltensweisen direkt gefördert werden könnten, um Teamprozesse zu optimieren und geteilte Führung gezielt zu

stärken. Eine Erfassung verschiedener Dimensionen von Führungsverhalten ist daher insbesondere für den Praxisnutzen unabdingbar.

#### Fragestellungen

Mit der vorliegenden Studie sollen folgende Fragestellungen beantwortet werden: (F1) Lässt sich die theoretisch angenommene Struktur des Fragebogens mit 4 Dimensionen, die gemeinsam geteilte Führung abbilden, statistisch nachweisen? (F2) Welche Nachweise lassen sich zur Konstrukt- und Kriteriumsvalidität finden? (F3) Wie kann der Fragebogen in der Praxis eingesetzt werden, um Führungs- und Teamprozesse zu optimieren?

#### Methode

**Fragebogenentwicklung.** Aufbauend auf dem theoretischen Modell geteilter Führung wurden insgesamt 20 verhaltensbezogene Fragen entwickelt, wobei jeweils fünf Fragen eine Dimension abdecken. Beispiel-Items sind „Im Team kommunizieren wir untereinander klare Erwartungen“ (Aufgabenmanagement), „Wir zeigen Anerkennung für gute Leistungen im Team“ (Beziehungsmanagement), „Wir unterstützen uns im Team bei der Umsetzung von Ideen“ (Veränderungsmanagement) und „Wir stellen Kontakt zu wichtigen Experten für das Team her“ (Mikropolitik).

**Studienteilnehmer.** Zur Beantwortung der Fragestellungen F1 und F2 wird eine Studie von Grille und Kauffeld (2015) heran-

Abb. 2: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen

Überprüftes Modell	N	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	SRMR
4-Faktoren-Modell <sup>1</sup>	352	320.70	166	1.93	0.05	0.94	0.05
1-Faktor Modell <sup>1</sup>	352	722.00	170	4.25	0.10	0.79	0.08
4-Faktoren-Modell <sup>1</sup>	404	380.06	166	2.29	0.06	0.95	0.05
4-Faktoren-Modell <sup>2</sup>	328	388.59	166	2.34	0.06	0.93	0.07
Grenzwerte für einen guten Modell-Fit		$0 \leq \chi^2/df \leq 2$			<0.05	>0.95	<0.08
Grenzwerte für einen akzeptablen Modell-Fit		$2 < \chi^2/df \leq 3$			<0.10	>.90	>0.10

**Anmerkungen:**  $\chi^2$  = Chi-Quadrat-Wert; df = Freiheitsgrade; RMSEA = Root-Mean-Square-Error-of-Approximation; CFI = Comparative-Fit-Index; SRMR = Standardized-Root-Mean-Square residual; ein Überblick über Modell-Fit Werte findet sich bspw. bei Wang/Wang (2012).

gezogen. In dieser Studie wurden Daten von zwei Stichproben mit  $n_1 = 352$  und  $n_2 = 404$  Einzelpersonen einbezogen. Einschlusskriterium für die Teilnahme an der Untersuchung war, dass die Personen (1) als Teammitglied ohne offizielle Führungsposition (2) in einem Unternehmen in Deutschland (3) in einem festen Angestelltenverhältnis arbeiteten. Auf diese Weise konnten Personen aus dem sozialen, dem Dienstleistungs- und industriellen Sektor für die Studie gewonnen werden. Insgesamt nahmen jeweils etwa gleich viele Männer wie Frauen in beiden Stichproben teil. Der Altersdurchschnitt lag jeweils bei 38 Jahren. Der Großteil aller Personen (>70%) war bereits seit über einem Jahr im aktuellen Team tätig.

Zur Beantwortung der Fragestellung F1 wird zudem eine Studie von Grille et al. (2015) herangezogen. In dieser Studie wurden Daten von insgesamt  $n_3 = 328$  Teammitgliedern aus 67 Teams untersucht. Einschlusskriterien für die Teilnahme an der Untersuchung waren identisch mit den oben genannten. Allerdings wurden in diesem Fall ganze Teams befragt und die Daten eines Teams konnten per eindeutigen Team-schlüssel einander zugeordnet werden. Es konnten Personen aus den gleichen Branchen wie in der Validierungsstudie gewonnen werden. 65,5% in dieser Stichprobe waren weiblich. Das Durchschnittsalter lag bei 45 Jahren. Auch hier war der Großteil aller Personen (80%) bereits seit über einem Jahr im aktuellen Team tätig.

**Verwendete Fragebögen.** Neben den neu entwickelten Skalen des SPLITS, die in allen Stichproben zum Einsatz kamen, wurden in Stichprobe 2 folgende weitere Skalen erfasst: Geteilte Führung (aufbauend auf einem anderen theoretischen Modell von Hoch/Pearce/Welzel, 2010, Cronbachs Alpha  $\alpha = .79$ ), Zentralität im Unternehmen (Barisch, 2011,  $\alpha = .90$ ) und Autonomie (Schmidt/Kleinbeck, 1999,  $\alpha = .88$ ) zur Überprüfung der konvergenten Validität, sowie Teamleistung (Kirkman/Rosen, 1999,  $\alpha = .83$ ) zur Ermittlung der Kriteriumsvalidität. Als Antwortskala wurde eine sechsstufige Ratingskala definiert, auf der das Zutreffen einer jeden Aussage zwischen 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu) beurteilt werden konnte.

## Ergebnisse

**Überprüfung des theoretischen Modells (F1).** Da die Fragebogenentwicklung auf einem theoretischen Modell beruhte, wurde das Modell in Stichprobe 1 mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse überprüft, um zu bestätigen, dass die selektierten Items die vier theoretisch fundierten Dimensionen abbilden. Eine Überlegenheit des 4-Faktoren-Modells gegenüber einem Modell mit nur einem übergeordneten Faktor dient dabei als wichtiger Nachweis dafür, dass es sinnvoll ist, die vier Dimensionen „Geteilte Führung“ einzeln zu betrachten. Die Beurteilung der Modellgüte erfolgte anhand der in der Literatur vorgeschlagenen Model-Fit-Indikatoren. Die Replizierbarkeit

**Abb. 3: Bivariate Pearson-Korrelationen**

Skala	1	2	3	4	5	6	7
1. Aufgabenmanagement <sup>a</sup>							
2. Beziehungsmanagement <sup>a</sup>	.64						
3. Veränderungsmanagement <sup>a</sup>	.67	.82					
4. Mikropolitik-Management <sup>a</sup>	.50	.65	.66				
5. SLQ <sup>b</sup>	.58	.63	.65	.58			
6. Zentralität <sup>c</sup>	-.20	-.23	-.19	-.27	-		
7. Autonomie <sup>c</sup>	.33	.32	.28	.42	-	-.40	
8. Teamleistung <sup>c</sup>	.57	.53	.54	.50	-	-.19	.40

**Anmerkungen:** Ergebnisse beruhen auf einer Stichprobe von <sup>a</sup> n = 404 Personen, <sup>b</sup> n = 201 Personen, <sup>c</sup> n = 203 Personen; SLQ = Gesamtwert über alle Skalen des Shared Leadership Questionnaire von Hoch et al., 2010; alle Ergebnisse sind signifikant mit  $p < .05$ .

Quelle: in Anlehnung an Grille/Kauffeld, 2015

des Modells wurde anhand der Stichproben 2 und 3 überprüft. Das theoretisch angenommene Modell ist in Abbildung 1 aufgeführt.

Die Ergebnisse der Modellüberprüfung sind in Abbildung 2 zusammengefasst. Das theoretisch angenommene Modell mit 4 Faktoren geteilter Führung, die einem übergeordneten Gesamtfaktor zugeordnet werden können, konnte mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen in Stichprobe 1 (Grille/Kauffeld, 2015), bestätigt werden. Ein Ein-Faktor-Modell ohne Differenzierung der vier Faktoren wies hingegen keinen adäquaten Modellfit auf. Das Modell konnte in Stichprobe 2 (Grille/Kauffeld, 2015) sowie Stichprobe 3 (Grille et al., 2015) repliziert werden. Cronbachs Alpha für alle vier Skalen des Fragebogens lag durchweg im guten Bereich (.81- .88).

Anhand der Teamdaten in Stichprobe 3 wurden Intraklassen-Koeffizienten (ICCs) berechnet, die angeben, inwiefern eine Aggregation der Daten auf Teamebene zulässig ist.

Die ermittelten Werte deuten darauf hin, dass die Aggregation der Daten zulässig ist (ICC[1] = .24; ICC[2] = .61). Der SPLIT-Fragebogen misst demnach die wahrgenommene geteilte Führung auf Teamebene.

**Zusammenhänge zu verwandten Konstrukten und relevanten Outcome-Maßen (F2).** Um die Validität des SPLIT einzuschätzen, wurden mittels der Stichprobe 2 bivariate Pearson-Korrelationen berechnet (Abbildung 3). Es zeigten sich signifikante Zusammenhänge aller SPLIT -Skalen mit den verwandten Konstrukten in die erwarteten Richtungen: Die neu entwickelten Items korrelierten signifikant positiv mit dem anderen Fragebogen zur Erfassung geteilter Führung, signifikant negativ mit Zentralität im Unternehmen und signifikant positiv mit der Autonomie der Teammitglieder. Die Tatsache, dass geteilte Führung, erhoben mit dem SPLIT, hohe Zusammenhänge zu eng verwandten Konstrukten aufweist, ist ein Hinweis darauf, dass der Fragebogen wirklich geteilte Führung erfasst (Konstruktvalidität). Ein weiterer Hinweis hierfür ist auch, dass geteilte Führung, erfasst mit dem SPLIT, hohe Zusammenhänge mit der Teamleistung aufweist (Kriteriumsvalidität).

### Einsatz des SPLIT in der wirtschaftlichen Praxis

Mit dem Fragebogen zur Führung im Team wurde ein theoretisch fundiertes Instrument entwickelt, mithilfe dessen vier zentrale Aspekte wichtigen Führungsverhaltens, die von der Führungskraft und von den Teammitgliedern selbst ausgeführt werden können, messbar werden: Der Fragebogen hält dabei einer ersten Überprüfung statistischer Gütekriterien stand und verfügt über zufriedenstellende psychometrische Eigenschaften. Seine Skalen korrelieren mit wichtigen verwandten Maßen sowie mit der Teamleistung. Aufgrund seiner Kürze ist das Instrument ökonomisch und eignet sich gut für den Einsatz im beruflichen Alltag.

Jedoch stehen Praktiker dem Konzept der geteilten Führung teilweise noch kritisch gegenüber. Sie argumentieren, dass eine Aufteilung der Führungsbefugnisse zu Dezentralisierung der Autorität und Verantwortungsdiffusion führen könnte und sich daraus resultierende Konflikte und Spannungen in der Zusammenarbeit langfristig negativ auf die Teamleistung auswirken. Dieser Kritik steht das Argument entgegen, dass ein gemeinsames Verständnis der Teamziele und der individuellen Stärken und Bedürfnisse der Teammitglieder ein zentraler Faktor für eine effektive Teamarbeit ist. Geteilte Führung führt zu stärkerer Interaktion zwischen den Teammitgliedern, da gemeinsam Ziele gesetzt und kontinuierlich Feedback gegeben werden muss. Dieser gesteigerte soziale Austausch schärft das gemeinsame Teamverständnis und führt dazu, dass alle Mitglieder ein einheitliches mentales Modell des Teams aufbauen und ihr Wissen und ihre Expertise bündeln, was sich insbesondere bei komplexen Aufgaben positiv auf die Teamleistung auswirkt. Gleichzeitig stellt die geteilte Führung, wie bereits erwähnt, keinen Gegensatz zu geteilter Führung dar. Vielmehr kann eine gute Führungskraft geteilte Führung stimulieren (Grille et al., 2015).

In der Praxis hat es sich daher als sinnvoll erwiesen, beide Führungsformen simultan zu betrachten. An dieser Stelle setzt das auf dem SPLIT basierende Online-Tool an: In Zusammenarbeit mit der 4A-Side GmbH wurde ein Online-Tool entwickelt, in dem neben der geteilten Führung auch die vertikale Führung auf den vier Dimensionen Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Mikropolitischen Management erfasst werden kann (Abbildung 4). Zusätzlich wurde das Tool so umgesetzt, dass beide Führungsformen jeweils aus Selbst- und aus Fremdsicht beurteilt werden. So schätzen die Teammitglieder einerseits die geteilte Führung innerhalb ihres Teams ein (Selbtsicht) und andererseits die vertikale Führung der Führungskraft (Fremdsicht). Die Führungskraft wiederum schätzt die geteilte Führung des Teams (Fremdsicht) sowie die eigene, vertikale Führung ein (Selbtsicht). Dieses Vorgehen ermöglicht eine umfassende Analyse der Führungs- und Teamprozesse. Durch den direkten Vergleich der Ergebnisse der vertikalen und geteilten Führung wird leicht sichtbar, in welchen Bereichen die Führungskraft die Verantwortung trägt und in welchen Bereichen Führungsanforderungen auch geteilt wahrgenommen werden. Durch den Abgleich zwischen Selbst- und Fremdsicht werden weiterhin Abweichungen zwischen der Wahrnehmung der Führungskraft und des Teams deutlich. So können Handlungsbedarfe abgeleitet werden und konkret greifbare Ansatzpunkte identifiziert werden, die Personaler nutzen können: Der klare Verhaltensbezug der Items ermöglicht es Personalern, in Workshops und Coachings ganz konkrete Verhaltensweisen anzusprechen, an denen Führungskraft und Teams arbeiten können.

### Ursachen und Handlungsempfehlungen bei gering ausgeprägter geteilter Führung im Team

Für Personaler stellt sich die Frage, welche Schritte sie einleiten sollen, wenn geteilte Führung nur gering ausgeprägt ist. Hierbei sollten die unterschiedlichen Ursachen für die geringe Ausprägung beachtet werden:

1. Teammitglieder haben zu wenig Handlungsspielraum: Personaler können dies im Coaching mit der Führungskraft diskutieren und reflektieren, wie die Führungskraft das Team stärker einbinden kann und will.

2. Teammitglieder scheuen die Verantwortung: Hier stehen das Team und die Frage nach Gründen hierfür im Fokus. Vielfach spielen Ängste vor Überforderung eine Rolle. Diese Ängste müssen den Teammitgliedern genommen werden, indem beispielsweise aufgezeigt wird, wie Teammitglieder eigene Stärken einbringen können oder wie sie bei ihren neuen Aufgaben unterstützt werden. Weiterhin kann mittels des SPLIT-Tools aufgezeigt werden, was bereits erfolgreich umgesetzt wird, um zu verdeutlichen, dass die meisten Teams in Teilbereichen bereits erfolgreich geteilt führen.

3. Teammitglieder befürchten einen erheblichen Mehraufwand durch die Übernahme von Führungsaufgaben: Hier sollten Vorteile, die sich durch die Partizipation an Führung für die Teammitglieder ergeben (z.B. kontinuierliches Lernen, stetige Wissenserweiterung, Flexibilität im eigenen Handeln) verdeutlicht werden. Auch sollte ein Bewusstsein für die verschiedenen Verhaltensbereiche, in denen Führung übernommen werden kann, erzeugt werden. So können Personaler zusammen mit Führungskraft und Team erarbeiten, in welchen Bereichen sich die Teammitglieder weiterhin primär Führung durch die Führungskraft wünschen und in welchen Bereichen sie bereit sind, selbst mehr Verantwortung zu tragen.

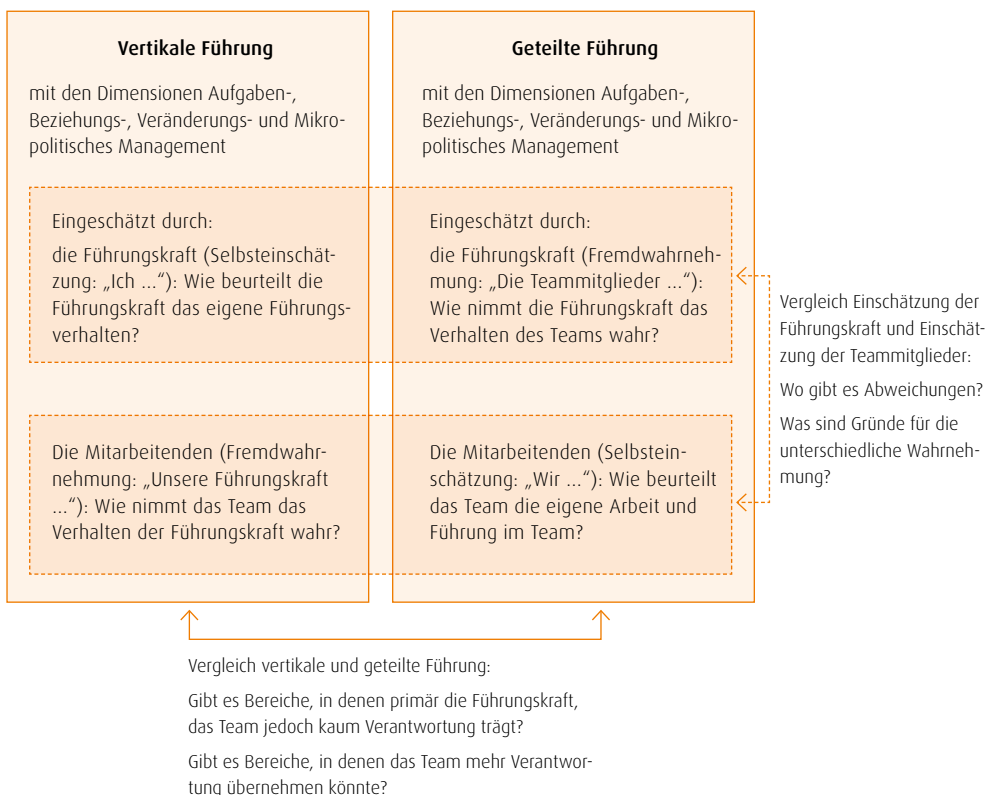
4. Teammitgliedern fehlen erforderliche Führungskompetenzen: Personaler können mit dem SPLIT-Tool gezielt Strategien entwickeln, um fehlende Führungskompetenzen auszubauen. Weist ein Team beispielsweise niedrige Werte im Bereich Beziehungsmanagement auf, so könnten Kommu-

nikationstrainings eine angebrachte Maßnahme sein. Teams mit gering ausgeprägtem Veränderungsmanagement hingegen könnten insbesondere durch das Anstoßen regelmäßiger Lessons-Learned-Workshops profitieren, in denen sich die Teammitglieder intensiv über vergangene Erfahrungen und daraus abgeleitete Verbesserungsvorschläge austauschen können. Eine erneute Bestandsaufnahme mit dem SPLIT einige Monate nach der Maßnahmenumsetzung kann dabei helfen, den Mehrwert der Maßnahmen zu evaluieren und ggf. weitere Optimierungen vorzunehmen.

### Fazit

Eine bedeutende Rolle für die Bündelung von Kompetenzen und Koordination von Arbeitsabläufen spielt Führung. Eine Ergänzung zur klassischen Führung durch eine einzelne Führungskraft stellt das Konzept der geteilten Führung dar, durch das sich Teammitglieder dynamisch gegenseitig be-

**Abb. 4: Veranschaulichung der Inhalte des SPLIT-Online-Tools sowie Beispiele für mögliche Fragestellungen, die mit dem Tool bearbeitet werden können**



Quelle: Eigene Darstellung

einflussen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. So können die individuellen Kompetenzen, Kenntnisse und Erfahrungen Einzelner gezielt in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation abgerufen und eingesetzt werden, um jederzeit effektiv zusammenzuarbeiten. Auch in Anbetracht der zunehmenden räumlichen Distanz, über die hinweg Teamarbeiter zusammenarbeiten müssen, ist es unabdingbar, dass nicht nur die Führungskraft, sondern auch die Teammitglieder sich selbstständig um ihre Koordinierung und Abstimmung bemühen. Es ist für sie erfolgsentscheidend, sich zu vernetzen und in stetigem Austausch untereinander zu bleiben, sich einander Wertschätzung entgegenzubringen und dabei jederzeit zu Höchstleistungen anzuspornen. Diese Aspekte finden sich in den vier Dimensionen Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Mikropolitischen Management wieder und es konnte statistisch gezeigt werden, dass der SPLIT diese Dimensionen valide erfasst. Die Bedeutung dieser Dimensionen wird am positiven Einfluss auf die Teamleistung erkennbar.

### Chancen und Risiken des Konzepts der geteilten Führung für Organisationen

Das Konzept geteilter Führung bietet eine Vielzahl an Chancen für Organisationen. Es passt gut zu den Ansprüchen, die Arbeitnehmer in der heutigen Arbeitswelt an ihre Arbeitsorganisation stellen. So wird den Teammitgliedern Einfluss und Verantwortung übertragen, sie werden zu erhöhtem Engagement motiviert und die Zusammenarbeit wird gefördert. Gleichzeitig hilft es dabei, der Enttraditionalisierung klassischer Arbeitsabläufe und rasanten Änderungen und Ansprüchen der Arbeitswelt zu begegnen. So sind viele Aufgabenstellungen immer komplexer geworden und können oft nicht mehr durch traditionelle Führung allein bewältigt werden. Geteilte Führung stellt eine partizipative und dynamische Form der Führung dar, die es ermöglicht, auf situationsabhängige und individuelle Bedürfnisse einzugehen. So werden in der flexiblen und deregulierten Arbeitswelt den Teammitgliedern Einfluss und Verantwortung übertragen, die es ihnen erlauben, ihre Aufgaben selbst zu organisieren, sich gemäß ihrer individuellen Stärken einzubringen und damit gezielt an die Bedürfnisse des Teams anzupassen.

Allerdings birgt das Konzept auch Risiken. So können Teams mit den zusätzlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten überfordert werden, gerade wenn Unklarheiten bei der Ausübung der geteilten Führung bestehen. Auch kann es passieren, dass es einer Führungskraft schwerfällt, Verantwortung abzugeben. Darüber hinaus kann es passieren, dass Teammitglieder nicht den Willen, die Bereitschaft oder Fähigkeit haben, diese zusätzlichen Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu übernehmen. Es ist daher unabdingbar, Führungskraft und Team bei der Umstellung auf geteilte Führungsformen zu begleiten und Schwierigkeiten und Hindernisse regelmäßig zu reflektieren.

Auf diesen Prozess zielt das Online-Tool SPLIT ab. Relevante Verhaltensdimensionen bezogen auf die geteilte und auf die vertikale Führung werden mithilfe des Tools abgebildet. Diese Bestandsaufnahme ist besonders relevant für die Praxis, da die Ergebnisse gezielt genutzt werden können, um hilfreiche Maßnahmen zur Optimierung der Führungs- und Teamprozesse zu entwickeln.



---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Barisch, S. (2011):** Empirische Überprüfung des Erklärungsmodells zur Optimierung der hierarchischen Teamzusammensetzung. In: Optimierung von Verhandlungsteams, 147-215, Wiesbaden: Gabler.
- Grille, A./Kauffeld, S. (2015):** Development and preliminary validation of the Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT). *Psychology*, 6(1), 75-92.
- Grille, A./Schulte, E.-M./Kauffeld, S. (2015):** Promoting shared leadership – A multilevel analysis investigating the role of prototypical team leader behavior, psychological empowerment, and fair rewards. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 324-339.
- Grote, S./Kauffeld, S. (2007):** Stabilisieren oder dynamisieren: Das Balance-Inventar der Führung (BALI-F). In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, 317-336, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hoch, J. E./Pearce, C. L./Welzel, L. (2010):** Is the most effective team leadership shared? *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116.
- Kauffeld, S. (2004):** Der Fragebogen zur Arbeit im Team. Göttingen, Hogrefe.
- Kirkman, B. L./Rosen, B. (1999):** Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Pearce, C. L./Sims Jr, H. P. (2002):** Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Piecha, A./Wegge, J./Werth, L./Richter, P. G. (2012):** Geteilte Führung in Arbeitsgruppen – ein Modell für die Zukunft? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung*, 557-572, Berlin: Springer.
- Sauer, N. C./Kauffeld, S. (2013):** Meetings as Networks: Applying Social Network Analysis to Team Interaction. *Communication Methods and Measures*, 7(1), 26-47.
- Schmidt, K. H./Kleinbeck, U. (1999):** Job diagnostic survey (JDS – deutsche Fassung). In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*, 205-230. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Small, E. E./Rentsch, J. R. (2010):** Shared Leadership in Teams: A Matter of Distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211.
- Wang, J./Wang, X. (2012):** *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus*, Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M. A. (2012):** *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Yukl, G./Gordon, A./Taber, T. (2002):** A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

---

### DR. AMELIE GRILLE

Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie  
an der Fakultät für Lebenswissenschaften  
Technische Universität Braunschweig  
E-Mail: [a.grille@tu-braunschweig.de](mailto:a.grille@tu-braunschweig.de)

---

### PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie  
an der Fakultät für Lebenswissenschaften  
Technische Universität Braunschweig  
E-Mail: [s.kauffeld@tu-braunschweig.de](mailto:s.kauffeld@tu-braunschweig.de)  
<https://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos/mitarbeiterinnen/kauffeld>

---

### DR. NILS CHRISTIAN SAUER

4A-SIDE GmbH  
E-Mail: [n.sauer@4a-side.com](mailto:n.sauer@4a-side.com)  
[www.4a-side.com/web/index.php/de/unternehmen/teamsub](http://www.4a-side.com/web/index.php/de/unternehmen/teamsub)

---

### DR. EVA-MARIA SCHULTE

Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie  
an der Fakultät für Lebenswissenschaften  
Technische Universität Braunschweig  
E-Mail: [e.schulte@tu-braunschweig.de](mailto:e.schulte@tu-braunschweig.de)  
<https://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos/mitarbeiterinnen/schulte>

---



---

## SUMMARY

**Research question:** How can shared leadership in teams be assessed and what is its relevance for practice?

**Methodology:** A questionnaire was developed using confirmatory factor analysis and its validity was analyzed.

**Practical implications:** Effective teams score higher on all four dimensions 'task management', 'relation management', 'change management', and 'micropolitical management'. The implementation as an online tool illustrates a differentiated picture of shared leadership in teams and effectively provides insights for team development.

---

# Personalmangel begegnen – Gesundheit, Führung, Anreize

Von **Prof. Dr. Daniela Lohaus** (Hochschule Darmstadt), **Tobias Breitling** und **Prof. Dr. Rudolf Large** (Universität Stuttgart) und **Claudius Tost** (Hochschule Pforzheim)

Der demografische Wandel hat zur Folge, dass die Bevölkerung altert und schrumpft, was selbst durch Zuwanderung kaum ausgeglichen werden kann (Linten/Prüstel, 2013). Um die knapper werdende Ressource qualifiziertes Personal für sich zu gewinnen, investieren viele Unternehmen in Personalmarketing zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität. Derartige Maßnahmen sind zwar dazu geeignet, im Einzelfall die Entscheidung von Bewerbern zugunsten des eigenen Unternehmens zu beeinflussen, regeln also die Verteilung, tragen aber nicht zur Erhöhung der Menge an Fachkräften bei. Dem Fachkräftemangel kann zumindest teilweise durch technologischen Wandel, d.h. Rationalisierung, begegnet werden. Das sollte einerseits zu einer Personaleinsparung führen, kann aber andererseits auch einen höheren Bedarf für Training nach sich ziehen, um das benötigte Personal für gestiegene Anforderungen zu qualifizieren. Ein dritter Ansatz besteht darin, die älter werdenden Belegschaften entsprechend ihrer Neigung länger als bisher im Arbeitsleben zu halten (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015; Bundesagentur für Arbeit, 2013), indem bspw. durch Maßnahmen des Gesundheitsmanagements und durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen deren Arbeitsfähigkeit stabilisiert wird. Eine günstige Gestaltung der Arbeitsbedingungen sollte dann auch dazu beitragen, dass die Attraktivität und Ausführbarkeit der jeweiligen Tätigkeiten zunimmt und gesundheitsbedingter Ausstieg aus der Tätigkeit verringert wird. Der aktuelle Beitrag legt den Fokus auf den letztgenannten Ansatz.

## Arbeitsfähigkeit und Gesundheitsmanagement

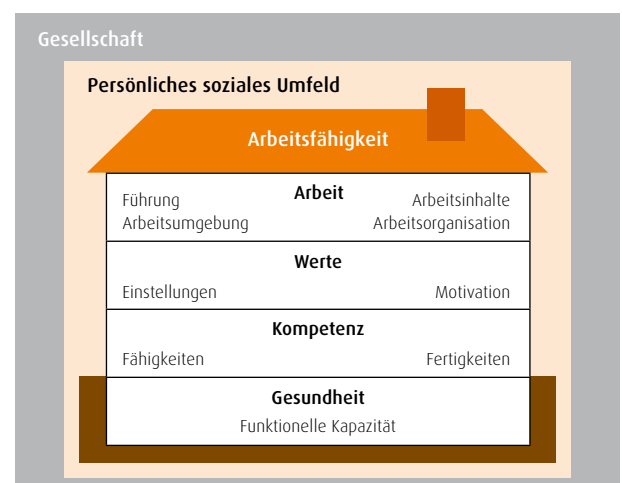
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) dient dem Wohlbefinden und der Gesundheit der Beschäftigten und verfolgt u.a. die Ziele der Verminderung psychosozialer Belastungen und der Verbesserung von Motivation und Arbeitszufriedenheit (Ulich/Wülser, 2015). Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels verstärkt sich die Anforderung an das Personalmanagement, Arbeits- und Organisationsbedingungen zu schaffen, die es den Beschäftigten erlauben, ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten (Badura, 2002).

Arbeitsfähigkeit umfasst die Gesamtheit der Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Sie

wird durch eine Balance zwischen Arbeitsanforderungen und individueller Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers bestimmt (Prümper, 2012). Ist diese Balance gegeben, bedeutet sie für den Arbeitgeber höhere Arbeitsqualität und Produktivität (Ilmarinen, 2011), wodurch Effekte auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die sozialen Sicherungssysteme der Gesellschaft begründet sind (Badura, 2002; Prümper, 2012). Die mittel- und langfristige Stabilisierung dieser Balance ist auch die Voraussetzung dafür, besser und länger zu arbeiten. Das sog. Haus der Arbeitsfähigkeit (vgl. Abb. 1) ist ein sozial- und arbeitswissenschaftlich fundiertes Modell, das die für ein komplexes arbeitswissenschaftliches Verständnis der Arbeitssituation im Unternehmen wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit abbildet (Ilmarinen, 2011).

Die physische und psychische Gesundheit (1. Stockwerk) werden dabei als fundamental angesehen. Diesbezügliche Ein-

**Abb. 1: Haus der Arbeitsfähigkeit**



Quelle: Prümper 2012

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie kann das Personalmanagement die Arbeitsfähigkeit in Berufen mit Personalmangel, insbesondere bei Berufskraftfahrern, erhalten und fördern?

**Methodik:** Web-basierte Befragung.

**Praktische Implikationen:** Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit von Kraftfahrern und Mitarbeitern in Berufen mit vergleichbarer Belastung und eine Steigerung der Attraktivität des Berufs können bei vertretbaren Kosten durch Maßnahmen der Qualifizierung und der Mitarbeiterführung sowie durch Gesundheitsangebote erreicht werden.

schränkungen bedrohen die Arbeitsfähigkeit und umgekehrt dient Gesundheitsförderung der Förderung der Arbeitsfähigkeit. Das zweite Stockwerk Kompetenz umfasst Wissen und Können ebenso wie formale Qualifikationen und Schlüsselkompetenzen. Mit Werten (3. Stockwerk) sind Einstellungen und Motivationen gemeint. Die ersten drei Stockwerke sind als sog. interne Ressourcen auf der Seite der Arbeitnehmer entscheidend und können der individuellen Leistungsfähigkeit zugerechnet werden. Arbeitgeberseitig ist die Arbeit (4. Stockwerk) als sog. externe Ressource mit den Aspekten Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel, Tätigkeitsinhalte und Führungsverhalten bestimmend. Das Stockwerk der Arbeit gilt als das schwerste; es hat deutliche Auswirkungen auf die darunter liegenden Stockwerke. Über die Facetten der Arbeit nimmt der Arbeitgeber wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsanforderungen, aber auch auf die individuelle Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Nach Ilmarinen (2011) ist Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern mit Wohlbefinden und Zufriedenheit verbunden ebenso wie mit wahrgenommener Wettbewerbsfähigkeit. Dabei ist der generelle Zusammenhang zu beachten, dass die Stabilisierung des Gleichgewichts zwischen Anforderungen der Arbeit und Ressourcen mit zunehmendem Alter schwieriger und schlechter wird.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit findet inzwischen vielfach Anwendung in Organisationen als Basis zur Maßnahmengestaltung für ein besseres und längeres Arbeitsleben der Beschäftigten. Häufig liegt dabei der Fokus im 4. Stockwerk, d.h. bei der Verbesserung der Verhältnisse und nicht bei der Veränderung individuellen Verhaltens (Giesert, 2011). In einer finnischen Studie erwies sich der Faktor Gesundheit als wichtigster für die Arbeitsfähigkeit, gefolgt von Aspekten der Arbeit (Ilmarinen, 2011). Die inzwischen 28-jährige Längsschnittstudie ergab, dass die Arbeitsfähigkeit mit dem Alter linear abzunehmen scheint. Die Arbeitsbedingungen generell und speziell Mängel in Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterführung bestimmen dabei etwa 60% der Gründe altersbedingter Abnahme der Arbeitsfähigkeit. Innerhalb der Arbeitsdimension sind psychische Belastungen am bedeutsamsten, gefolgt von körperlichen Belastungen. Auf die physische und die psychische Belastung ihrer Mitarbeiter haben Arbeitgeber direkten Einfluss, auf die Gesundheit mindestens indirekten über die Gestaltung

der Arbeit. Entsprechend bieten die Gestaltung der Arbeit und die Förderung der Gesundheit dem Personalmanagement Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit zur Balance von Anforderungen und Leistungsfähigkeit.

Diese Ansatzpunkte sollen im Folgenden beispielhaft für eine Berufsgruppe untersucht werden, in der die Personalersatzplanung aufgrund von geringer Attraktivität der Arbeitsbedingungen sowie hoher Arbeitsbelastung seit Längerem problematisch ist: für die Gruppe der Berufskraftfahrer (Lohre/Bernecker/Stock, 2014). Ähnliche die Gesundheit beeinträchtigende Bedingungen der Arbeitssituation gelten auch für verschiedene Handwerks- und Dienstleistungsbereiche. So weist die Arbeit von Gesundheits-, Krankenpflege- und Altenpflegefachkräften vergleichbare Bedingungen auf und zumindest teilweise auch die von Bauarbeitern (insb. Maurer, Beton- und Straßenbauarbeitern), Lagerarbeitern, Fließbandarbeitern und Servicepersonal im Bereich der Gepäckabfertigung an Flughäfen sowie von Call-Center-Mitarbeitern (z.B. Bundesagentur für Arbeit, 2013). Neben physischer und psychischer Beanspruchung spielen teilweise auch niedrige Entlohnung, Zeitdruck und geringe gesellschaftliche Anerkennung eine Rolle, während die Qualifizierungsanforderungen in den genannten Tätigkeiten unterschiedlich sind.

## Ansatzpunkte am Beispiel Berufskraftfahrer

Der Mangel an Berufskraftfahrern wird seit Jahren als „Wachstumsbremse“ im Transportgeschäft gesehen. Für diesen Mangel gibt es neben der strukturell bedingten Knappheit (z. B. durch Aussetzung der Wehrpflicht und gestiegene Qualifikationsanforderungen) insbesondere psychologische Gründe, die durch die Arbeitssituation von Kraftfahrern bedingt sind (Large/Breitling/Kramer, 2014). Zu Letzterer gehören häufig lange Arbeitszeiten, geringe Entlohnung und ein hohes Ausmaß an körperlicher und psychischer Beanspruchung (Large/Kramer/Hartmann, 2013; Bruder/Rademacher, 2009), aber auch ständiger Zeit- und Termindruck sowie soziale Isolation (Shattell/Apostolopoulos/Sönmez/Griffin, 2010; Bruder/Rademacher, 2009). Daneben erfahren Kraftfahrer oft nur geringe Anerkennung durch das Management und die Gesellschaft (Shattell et al., 2010). Gesundheitliche Belastungen stellen ein erhebliches Problem für diese Berufsgruppe dar. Befindlichkeitsstörungen,

**Abb. 2: Vom Arbeitgeber realisierte und wünschenswerte Maßnahmen aus Sicht der Befragten**

Maßnahmen in Bezug auf ...	sind umgesetzt (Ist)		wären förderlich (Soll)		Delta Soll-Ist
	M*	SD	M**	SD	M***
<b>Arbeitsumgebung</b>					
umgehende Instandhaltung des LKW	4,06	1,12	4,09	1,11	0,03
ein komfortables Fahrerhaus	3,10	1,24	4,29	1,12	1,19
Minimierung der körperlichen Anstrengung	2,88	1,10	3,86	1,41	0,98
lärmmindernde Maßnahmen	2,69	1,28	3,71	1,36	1,02
Nutzung technischer Unterstützung beim Fahren	3,00	1,47	4,11	1,30	1,11
Arbeitseinsatz möglichst im gleichen Fahrzeug	4,33	1,04	4,35	1,26	0,02
<b>Arbeitsorganisation</b>					
gute Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf	2,99	1,34	4,21	1,38	1,22
korrekte Erfassung der gesamten Arbeitszeit	3,47	1,49	4,14	1,44	0,66
Planung des Arbeitseinsatzes nach individueller Leistungsfähigkeit	2,57	1,23	3,74	1,54	1,17
Arbeitseinsatz bei unterschiedlichen Touren	2,64	1,29	3,11	1,62	0,48
vermehrte Organisation der Transporte als Begegnungsverkehr	2,02	1,33	2,33	1,60	0,31
<b>Führung</b>					
regelmäßige Rückmeldung zur Arbeitsleistung durch Vorgesetzten	2,24	1,29	3,87	1,43	1,63
respektvoller Umgang durch den Vorgesetzten bzw. Disponenten	3,20	1,38	4,22	1,35	1,03
Förderung von eigenverantwortlichem Handeln und Eigeninitiative	2,71	1,38	4,01	1,41	1,30
Förderung von Kontakt unter den Mitarbeitern	2,51	1,40	3,68	1,39	1,17
organisierte Informationsvermittlung	2,32	1,30	3,85	1,43	1,53
<b>Motivierung und Qualifizierung</b>					
Unterstützung bei der Erlangung von Zusatzqualifikationen	3,65	1,47	4,37	1,22	0,73
Vermittlung von fachübergreifenden Inhalten	2,23	1,38	3,89	1,40	1,66
Übernahme von Strafgehdern für Verstöße gegen Lenk- u. Ruhezeiten	3,04	1,66	3,77	1,58	0,73
leistungsgerechte Bezahlung der Arbeit	2,54	1,28	4,46	1,27	1,93
Prämien für eine kostengünstige Fahrweise	1,99	1,44	4,23	1,35	2,24
Entlohnung der Arbeit mit nicht monetären Anreizen	1,81	1,31	3,50	1,51	1,70
<b>Gesundheit</b>					
Maßnahmen gegen den Bewegungsmangel	1,28	0,85	3,50	1,51	2,22
Schulung im Umgang mit Gesundheitsgefährdungen	1,76	1,25	3,73	1,43	1,97
(arbeits-)medizinische Betreuung	1,79	1,20	4,01	1,33	2,22

\* N = 103-121, \*\* N = 98-115

\*\*\* Die Unterschiede in den Einschätzungen der beiden Skalen werden als Indikator dafür interpretiert, wie stark förderliche Maßnahmen (Soll) von bereits umgesetzten Maßnahmen (Ist) abweichen, um daraus auf Handlungsbedarf bzw. mögliche Ansatzpunkte für Maßnahmen zu schließen.

Quelle: Eigene Darstellung

Ermüdungserscheinungen sowie Beeinträchtigungen des Muskel-Skelett-Systems sind typische Gesundheitsbeschwerden (Bruder/Rademacher, 2009). Dazu passt auch, dass das durchschnittliche Renteneintrittsalter bei Personen aus Verkehrsberufen unter dem gesetzlichen Renteneintrittsalter liegt.

Nach den Erkenntnissen zum Haus der Arbeitsfähigkeit sollte durch eine Verbesserung der Arbeitssituation (Stockwerk 4) und durch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (Stockwerk 1) die Arbeitsfähigkeit aktueller Kraftfahrer erhalten werden können. Außerdem sollte die Tätigkeit des Berufskraftfahrers durch derartige Initiativen auch für jüngere Arbeitnehmer interessanter werden. Bei Überlegungen zu möglichen Maßnahmen ist zu beachten, dass in der Branche starke Vorbehalte gegenüber kostenintensiven Investitionen in diesem Bereich bestehen, da höhere Personalkosten in Frachtpreisverhandlungen nur bedingt an Kunden weitergegeben werden können. Vergleichbares gilt auch für die o.g. anderen Tätigkeitsbereiche mit Personalmangel.

### **Einflussgrößen und Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit von Berufskraftfahrern**

Eine Bestandsaufnahme der Maßnahmen zu Gesundheitsschutz und -förderung im Gütertransportgewerbe zeigte für das Jahr 2008, dass derartige Maßnahmen in Unternehmen kaum umgesetzt waren (Michaelis, 2008). Lediglich jeder Fünfte befragte Beschäftigte hatte bereits Erfahrungen mit Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und nur ein Drittel berichtete von der Anwendung mindestens einer BGM-Maßnahme. Die Untersuchung ergab allerdings, dass viele Unternehmen und Beschäftigte BGM-Maßnahmen für die Zukunft erwogen, sich dazu informiert oder bereits die konkrete Absicht hatten, BGM-Maßnahmen in ihrem Betrieb umzusetzen.

Die Ergebnisse der im Folgenden dargestellten Studie bieten eine aktuelle Bestandsaufnahme arbeitgeberseitiger Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit. Ziel der Studie ist die Identifizierung von Ansatzpunkten, die Arbeitgeber des Gütertransportgewerbes, speziell deren Personalmanagement, im Rahmen von Gesundheitsmanagement, Anreizgestaltung, Qualifizierung von Mitarbeitern und Entwicklung von Führungskräften nutzen können, um die Arbeitsfähigkeit von Berufskraftfahrern zu erhalten bzw. zu verbessern und so die Attraktivität dieser Tätigkeit zu steigern.

### **Studiendesign**

Dazu wurde eine web-basierte Befragung zu Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbedingungen von Berufskraftfahrern durchgeführt. Wegen des Augenmerks auf Arbeitgebermaßnahmen wurden nur angestellte Berufskraftfahrer einbezogen. Das Untersuchungssample umfasste 464 Berufskraftfahrer einer vorherigen Umfrage, die per E-Mail zur Teilnahme eingeladen wurden. Die Befragung fand im Frühjahr 2014 statt. Die Angaben von 124

angestellten Berufskraftfahrern konnten in die Auswertung einbezogen werden, was einer Rücklaufquote von 26,7% entspricht.

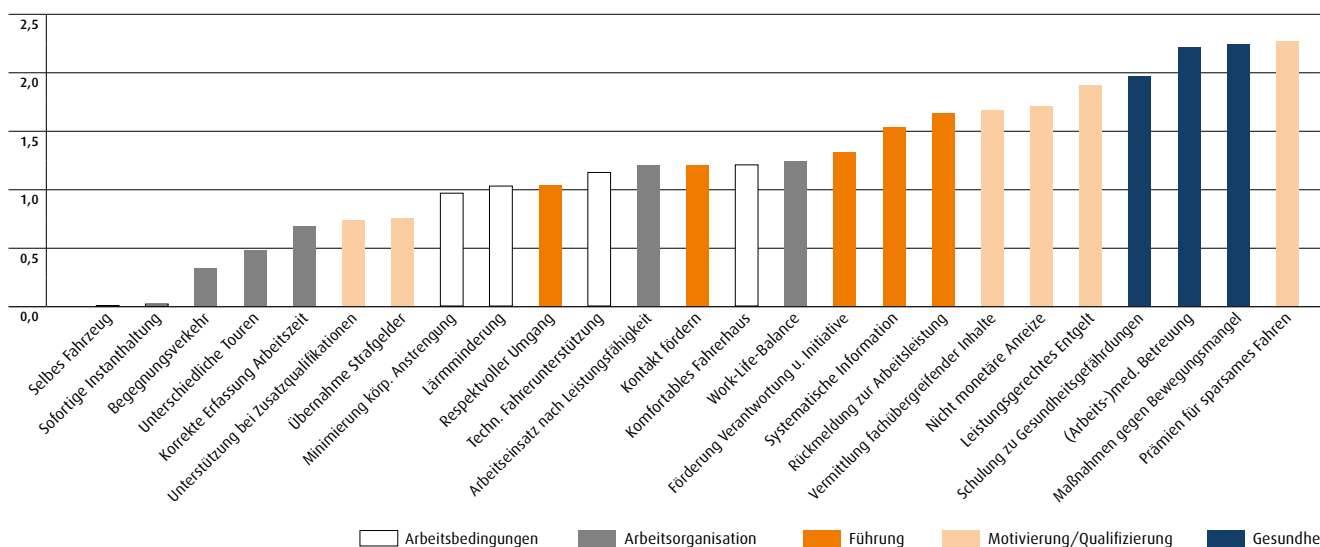
Der Fragebogen erfasst vom Arbeitgeber bereits realisierte Maßnahmen („Derzeitige Maßnahmen“) mit den Themen Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, Motivierung und Qualifizierung, Führung und Gesundheit. Die Items sind auf der Grundlage aktueller Forschungsergebnisse zu Arbeitsbedingungen von Berufskraftfahrern, konkret zu psychosozialen Stressoren, psychosozialen Faktoren, Umweltfaktoren und körperlichen Belastungen, formuliert. Dabei werden nur Maßnahmen berücksichtigt, die im Logistikbereich als umsetzbar gelten. Für dieselben Maßnahmen wird erhoben, inwiefern sie – unabhängig davon, ob der jeweils aktuelle Arbeitgeber in dem Bereich aktiv ist – aus Sicht der Befragten eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen bedeuten würden („Förderliche Maßnahmen“). Dieses Vorgehen wird gewählt, damit die Befragten die Förderlichkeit von Maßnahmen nicht im Hinblick auf ihren derzeitigen Arbeitgeber bewerten, denn diese Einschätzung könnte durch ihre Wahrnehmung von deren Realisierbarkeit beim eigenen Arbeitgeber beeinflusst sein. Gleichwohl soll der direkte Vergleich zwischen derzeitigen Maßnahmen (als Abbildung des Ist-Zustands) und prinzipiell förderlichen Maßnahmen (Soll-Zustand) dadurch ermöglicht werden, dass sich die Items beider Skalen auf die jeweils identischen Inhalte beziehen. Auf einer fünfstufigen Skala wird der Grad der Zustim-

mung zu Aussagen erfasst. Die Reliabilitäten der Skalen (ihre interne Konsistenzen) sind exzellent („Derzeitige Maßnahmen gesamt“  $\alpha = .92$  und „Förderliche Maßnahmen gesamt“  $\alpha = .95$ ), die der Teilskalen akzeptabel bis exzellent. Für die Messung der Arbeitsfähigkeit werden die drei Selbsteinschätzungsitems des Work Ability Index (WAI, WAI-Netzwerk Deutschland, 2013) genutzt: Es wird die aktuelle Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten je erreichten ([0]= „völlig arbeitsunfähig“ bis [10]= „derzeit die beste Arbeitsfähigkeit“) sowie jeweils in Bezug auf die körperlichen und psychischen Arbeitsanforderungen ([1]= „sehr schlecht“ bis [5]= „sehr gut“) erfragt. Außerdem werden demografische Daten und Merkmale der Tätigkeit erfasst.

### Persönliche und betriebliche Einflussgrößen der Arbeitsfähigkeit

Die Arbeitsfähigkeit wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, wie Merkmalen des Individuums (z.B. Lebensalter) und deren Interaktion mit seinem Arbeitsumfeld. So lässt sich auch für die Arbeitsfähigkeit von Berufskraftfahrern annehmen, dass die Arbeitsfähigkeit mit steigendem Lebensalter und mit der Dauer der Berufsausübung abnimmt (Ilmarinen, 2011). Zur Überprüfung dieser Annahmen werden die drei Variablen der Arbeitsfähigkeit aus dem WAI (siehe Studiendesign) mit dem Alter und mit der Dauer der Berufsausübung korreliert. Der Zusammenhang zwischen Alter und körperlicher Arbeitsfähigkeit

Abb. 3: Delta zwischen dem Umfang realisierter und als förderlich eingeschätzter Maßnahmen



Quelle: Eigene Darstellung

ist mit  $r = -.33$  signifikant ( $p = .001$ ). Das gilt auch, wenn die Dauer der Berufsausübung kontrolliert wird ( $r = -.20$ ,  $p = .039$ ). Auch die Korrelation zwischen Dauer der Berufsausübung und körperlicher Arbeitsfähigkeit ist bedeutsam ( $r = -.30$ ,  $p = .001$ ). Allerdings verschwindet der Effekt, wenn das Alter kontrolliert wird. Weitere Zusammenhänge sind nicht erkennbar. Folglich ist der Effekt einer abnehmenden Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter nur für die körperliche Arbeitsfähigkeit festzustellen.

Die Arbeitssituation von Berufskraftfahrern ist unterschiedlich je nach den Merkmalen ihrer Tätigkeit (Wochenarbeitszeit, Einsatz im Nah- versus Fernverkehr, Ausmaß an Planungstätigkeiten für die Touren und Umfang des Einsatzes beim Be- bzw. Entladen), die im Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit stehen könnten. Für die Merkmale der Wochenarbeitszeit, dem Einsatz im Nah- versus Fernverkehr wie auch dem Ausmaß an Planungstätigkeiten für die Touren sind keine Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit erkennbar. Bei der Belastung durch Be- bzw. Entladetätigkeiten zeigt sich hingegen eine geringere körperliche Arbeitsfähigkeit bei denjenigen, die oft oder immer be- und entladen ( $M = 3,32$ ) im Vergleich zu jenen, die das nie oder selten tun ( $M = 3,82$ ,  $p = .072$ ). Der Effekt ist allerdings sehr klein (Cohens  $d = .01$ <sup>1</sup>). In der psychischen und der Gesamtarbeitsfähigkeit sind keine Unterschiede festzustellen. Dies gibt folglich einen Hinweis darauf, dass die körperliche Leistungsfähigkeit geringer ist, wenn die Fahrer häufig oder immer die Be- und Entladung ihrer Fahrzeuge übernehmen müssen.

### Umsetzungsstand und Potenzial von Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit

Die Bewertung der Realisierung von Maßnahmen ihres Arbeitgebers durch die befragten Berufskraftfahrer („Derzeitige Maßnahmen“, vgl. Abb. 2) ermöglicht eine Einschätzung des aktuellen Stands von Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit im Güterverkehr. Hinsichtlich der Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsumgebung zeigte sich deskriptiv die höchste Aktivität der Arbeitgeber. Heraus ragt, dass Unternehmen auf eine umgehende Instandhaltung der Lkws achten und dass Fahrer möglichst im selben Fahrzeug eingesetzt werden. Maßnahmen zur komfortablen Gestaltung des Fahrerhauses und zur Nutzung technischer Unterstützung sind ebenfalls stark ausgeprägt. Auch Maßnahmen der Arbeitsorganisation wird ein relativ hoher Umsetzungsgrad attestiert. Das gilt besonders für die korrekte Erfassung der Arbeitszeit sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Bei Maßnahmen aus dem Bereich der Führung zeigen Arbeitgeber offenbar generell weniger Aktivität. Am wenigsten werden regelmäßige Rückmeldungen zur Arbeitsleistung durch Vorgesetzte sowie eine organisierte Informationsvermittlung über zukünftige Entwicklungen umgesetzt.

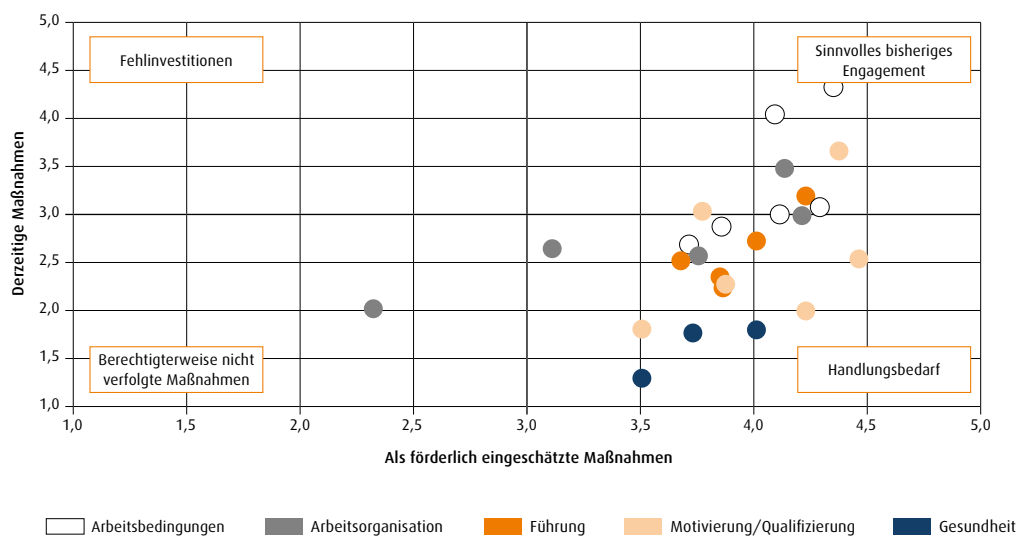
Als ausgeprägt wahrgenommen wird ein respektvoller Umgang von Vorgesetzten bzw. Disponenten mit Berufskraftfahrern. Maßnahmen zur Motivierung und Qualifizierung hingegen sind mit Ausnahme der Unterstützung bei der Erlangung von Zusatzqualifikationen und der Übernahme von Strafgeldern, die nicht im Verschulden des Fahrers liegen, selten. Auch bezüglich der Anreizgestaltung durch Prämien und nicht monetäre Incentives zeigen die Unternehmen geringe Aktivität. Desgleichen sind offenbar Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit, insbesondere Maßnahmen gegen Bewegungsmangel, kaum umgesetzt.

Bezüglich des Zusammenhangs von realisierten und als situationsverbessernd eingeschätzten Maßnahmen ist wenig erstaunlich, dass die derzeit vom Arbeitgeber realisierten Maßnahmen auf einem niedrigeren Niveau wahrgenommen werden als die – unabhängig von ihrer Umsetzung beim eigenen Arbeitgeber – als förderlich eingeschätzten Maßnahmen. Dies ist auch deshalb nicht erstaunlich, weil das Fragebogendesign keine gegenseitigen Abwägungen der Bewertungen vorgab. Der Unterschied zwischen den derzeitigen Maßnahmen ( $M = 2,60$ ) und den als förderlich eingeschätzten ( $M = 3,69$ ,  $p = .000$ ) ist signifikant und seine praktische Bedeutsamkeit groß (Cohens  $d = 1.09$ ). Ansatzpunkte für Verbesserungen sollten für jene Maßnahmen besonders interessant sein, bei denen der derzeitige Realisierungsgrad über alle Befragten am stärksten vom als förderlich eingeschätzten Niveau abweicht. T-Tests für jede der 25 Maßnahmen ergeben, dass sich nur bei den beiden Maßnahmen „Arbeitseinsatz möglichst im selben Fahrzeug“ und „Umgehende Instandhaltung von Fahrzeugen“ das derzeitige Niveau nicht signifikant von dem als förderlich bewerteten unterscheidet. Das sind gleichzeitig die beiden Maßnahmen, denen die Befragten den stärksten Beitrag zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation zuschreiben. Bei den anderen 23 Maßnahmen liegt der derzeitige Umfang an Maßnahmen signifikant unterhalb des als förderlich betrachteten Niveaus (vgl. Abb. 3).

Das Delta zwischen umgesetzten und förderlichen Maßnahmen bietet Arbeitgebern einen Ansatzpunkt für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ihrer Kraftfahrer. Um Handlungsbedarf für die Themenfelder mit Abweichungen zu spezifizieren, kann das Ausmaß der förderlichen Maßnahmen dem Niveau der derzeit realisierten Maßnahmen gegenübergestellt werden (vgl. Abb. 4).

Es wird deutlich, dass es aus Sicht der Befragten keine sog. Fehlinvestitionen gibt. Ebenso ist die berechtigterweise nicht verfolgte Maßnahme wenig bedeutsam. Der Quadrant rechts oben weist die Maßnahmen aus, die als förderlich wahrgenommen und auch derzeit realisiert werden. Die Mehrzahl von ihnen ist dem Themenbereich der Arbeitsbedingungen zuzurechnen. Am interessantesten ist das rechte untere Feld (Handlungsbedarf). Es ist ersichtlich, dass der Handlungsbedarf bzgl. der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation am geringsten ist. Hingegen sollten Arbeitgeber ihr Engagement in den Bereichen Gesundheit, Motivierung und Qualifizierung sowie Führung verstärken.

<sup>1</sup> Cohens  $d$  ist ein Effektstärkemaß, das angibt, ob ein statistisch ermittelter Wert auch praktisch bedeutsam ist. Als Daumenregel gilt, dass Effekte von  $d = .2$  klein sind,  $d = .5$  als mittel und  $d = .8$  als groß angesehen werden.

**Abb. 4: Bewertung der Maßnahmen im Hinblick auf Handlungsbedarf**


### Wirkung der Maßnahmen auf die Arbeitsfähigkeit

Es ist zu vermuten, dass mit einem stärkeren Einsatz von Maßnahmen eine höhere Arbeitsfähigkeit der Berufskraftfahrer einhergeht (vgl. Ilmarinen, 2011). Konform mit dieser Annahme zeigt eine korrelative Überprüfung für das Ausmaß an „Derzeitigen Maßnahmen“ signifikant positive Zusammenhänge mit der Gesamtarbeitsfähigkeit ( $r = .19, p = .043$ ) sowie der körperlichen ( $r = .22, p = .022$ ) und der psychischen Arbeitsfähigkeit ( $r = .41, p = .000$ ).

Die Stärke des Einflusses derzeitiger Arbeitgebermaßnahmen auf die Arbeitsfähigkeit lässt sich regressionsanalytisch für alle fünf Themenbereiche prüfen. Für die körperliche Arbeitsfähigkeit ist  $R^2 = .097^2$  ( $p = .059$ ) signifikant, wobei lediglich die Variablen zur Motivierung und Qualifizierung zur Erklärung beitragen. Der Effekt ist mit  $f^2 = 0.11^3$  klein. Auch zur Erklärung der psychischen Arbeitsfähigkeit leisten die derzeitigen Arbeitgebermaßnahmen einen Beitrag ( $R^2 = .196, p = .000$ ). Der Effekt geht auf die Items zur Führung zurück und ist von mittlerer Stärke ( $f^2 = 0.24$ ). Demnach gibt es einen Zusammenhang des Ausmaßes an realisierten Maßnahmen und den verschiedenen Formen der Arbeitsfähigkeit. Um sinnvolle Fördermaßnahmen ergreifen zu können, bieten die Bereiche Führung, Motivierung und Qualifizierung Ansatzpunkte.

<sup>2</sup>  $R^2$  ist der Anteil der abhängigen Variablen (hier die drei Formen der Arbeitsfähigkeit), der durch die unabhängige Variable (hier die Arbeitgebermaßnahmen) bedingt ist. Das Maß kann zwischen 0 (kein Zusammenhang) und 1 (perfekter Zusammenhang) liegen.

<sup>3</sup>  $f^2$  ist ebenfalls ein Effektstärkemaß, das angibt, ob ein statistisch ermittelter Wert auch praktisch bedeutsam ist. Es wird im Zusammenhang mit Regressionsanalysen genutzt. Nach Cohen zeigt ein Wert von 0,02 einen kleinen Effekt, 0,15 einen mittleren und ab 0,35 einen starken Effekt an.

### Implikationen für die Praxis

Vor dem Hintergrund des beständigen Personalmangels im Transportgewerbe wurde in der Studie der Zusammenhang zwischen der Arbeitssituation von Berufskraftfahrern und ihrer Arbeitsfähigkeit untersucht. Erkenntnisse darüber sind bedeutsam, weil sie dem Personalmanagement eine Grundlage bieten, die Tätigkeit als Berufskraftfahrer attraktiver zu gestalten und die Wahrscheinlichkeit für einen gesundheitsbedingten Ausstieg aus dem Beruf zu verringern. Einige der Befunde sind für andere der o.g. Tätigkeiten, die durch Personalknappheit gekennzeichnet sind, ebenso interessant.

Konsistent mit früheren Studienergebnissen (Ilmarinen, 2011) hat sich gezeigt, dass Führung einen Einfluss auf die psychische Arbeitsfähigkeit hat und Motivierung und Qualifizierung im Zusammenhang mit physischer Arbeitsfähigkeit stehen. Eine Verbesserung der Mitarbeiterführung ist mit relativ geringen finanziellen Investitionen erreichbar und kann auch in wettbewerbsintensiven Branchen umgesetzt werden. Führungskräfte trainings, die die Bedeutung der Kommunikation mit Mitarbeitern thematisieren, sind in diesem Zusammenhang zu empfehlen. Regelmäßiges leistungsbezogenes Feedback und die Weitergabe von Informationen über die Situation des Unternehmens kosten zwar Zeit, sind aber eine gute Investition in die psychische Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern. Ebenso wie ein respektvoller Umgang und die Förderung von Handlungsspielraum und Initiative sind sie eine Frage

der Führungskultur, deren Gestaltung und Entwicklung eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements darstellt. Diese Maßnahmen lassen sich in allen Tätigkeitsbereichen mit Personalmangel umsetzen. Wenn Mitarbeiterführung neben der Arbeitsgestaltung (wie oben beschrieben) maßgeblichen Einfluss auf die altersbedingte Abnahme der Arbeitsfähigkeit hat, lohnt sich Tatkraft in diesem Punkt in besonderem Maße.

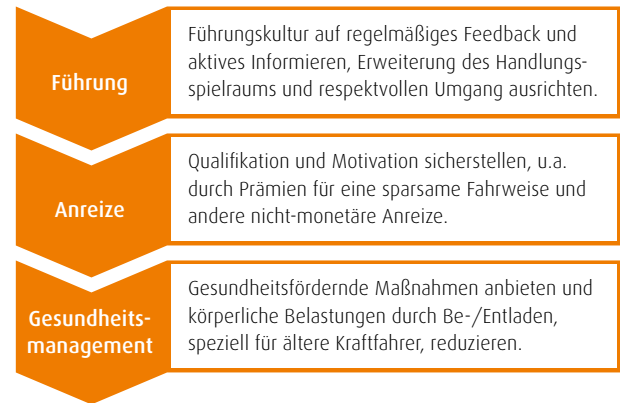
Im Bereich der Qualifizierung ist eine Verbesserung hingegen eventuell mit höheren Kosten verbunden. Bevor eine diesbezügliche Empfehlung für die Logistikbranche ausgesprochen werden kann, sollte näher untersucht werden, welche Formen der Qualifizierung hilfreich wären, zumal der Förderung bei der Erlangung von Zusatzqualifikationen bereits ein akzeptables Niveau attestiert wurde. Für Kraftfahrer ist zukünftig sicher eine Qualifizierung im Hinblick auf Gigaliner und elektronisch gesteuerte Fahrzeuge sinnvoll. Ggf. wäre es für deren Arbeitgeber wie auch für die der anderen Tätigkeitsfelder mit Personalmangel sinnvoll, Qualifizierungsinitiativen in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und mit gewerkschaftlichen Organisationen anzustreben.

Die Studie zeigt außerdem deutlich und in Übereinstimmung mit früheren Studien (Large et al., 2013; Michaelis, 2008), dass aus der Sicht der Fahrer eine leistungsgerechte Entlohnung dringend geboten ist. Diese ist möglicherweise aufgrund des harten Wettbewerbs in der Branche nicht leicht zu realisieren. Eine Beteiligung der Fahrer an monetären Einsparungen, etwa durch deren treibstoffsparende Fahrweise, wäre allerdings nur fair. Bei den anderen genannten Tätigkeitsfeldern mit Personalmangel wäre zu prüfen, inwiefern auf die individuelle oder Teamleistung bezogene Anreize (z.B. Dauer bis Fertigstellung der Leistung bei Bauarbeitern, Kundenzufriedenheit bei Call-Center-Mitarbeitern, Schadensfälle und Zuverlässigkeit in der Gepäckzuordnung bei Gepäckabfertigern, Einhalten von Taktzeiten bei Fließbandarbeitern) sowie ggf. unternehmensergebnisbezogene finanzielle Beteiligungen realisierbar sind. Die Schaffung von nicht monetären Anreizen, wie bspw. Anerkennung und Wertschätzung in ihren unterschiedlichen Formen, ist ein Aspekt der Unternehmenskultur. Sie kann im Hinblick auf alle genannten Mangelberufe durch das Personalmanagement beeinflusst werden.

Die Ergebnisse machen auch deutlich, dass mehr Engagement in Bezug auf Gesundheitsförderung sinnvoll ist. Zwar haben die Befragten das Verbesserungspotenzial in diesem Bereich als eher gering bewertet, aber das könnte daran liegen, dass sie dort aufgrund tätigkeitsbedingter Einschränkungen auf den ersten Blick kaum Handlungsmöglichkeiten sehen. Auch könnte ihre Erwartung, dass mit gesundheitsbezogenen Maßnahmen ein erheblicher Aufwand für sie selbst verbunden sein könnte, sie zu vorsichtigen Einschätzungen verleitet haben. In jedem Fall sollte für konkrete Verbesserungsvorschläge zunächst auf individueller Basis erhoben werden, welche gesundheitsbezogenen Angebote von Fahrern trotz restriktiver Rahmenbedingungen wahrgenom-

**Abb. 5: Ansatzpunkte zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Berufskraftfahrern**

Arbeitsbedingungen für Berufskraftfahrer gestalten, ihre Arbeitsfähigkeit fördern, heißt



Quelle: Eigene Darstellung

men werden könnten. Aufgrund der Merkmale der Güterverkehrsbranche (z.B. kleine Betriebe, große Fluktuation, geringe Anwesenheit der Fahrer in ihren Betrieben) sind besonders kreative Instrumente erforderlich, um bspw. Gesundheitsprävention umzusetzen (Michaelis, 2008). Für alle o.g. Mangelberufe wären in jedem Fall Maßnahmen wie die Übernahme von Mitgliedsbeiträgen für Fitnessstudios mit der dort gebotenen professionellen Anleitung bei Rückentrainings sinnvoll.

Grundsätzlich ist bei der Bewertung der Studienergebnisse zu beachten, dass an der Befragung nur Kraftfahrer teilgenommen haben, die die Tätigkeit auch (noch) ausüben und daher prinzipiell arbeitsfähig sind. Personen, die den Beruf des Kraftfahrers aufgrund mangelnder Arbeitsfähigkeit aufgegeben haben, nehmen möglicherweise andere Maßnahmen als förderlich wahr. Die hier durchgeführte korrelative Analyse erlaubt keine Aussagen über die Wirkrichtung. Die bessere Arbeitsfähigkeit derjenigen, die ein höheres Ausmaß an Arbeitgebermaßnahmen berichten, kann daher nicht eindeutig auf das Engagement der Arbeitgeber zurückgeführt werden. Alternativ ist denkbar, dass objektiv gleiche Arbeitsumstände von Personen mit hoher Arbeitsfähigkeit günstiger eingeschätzt werden als von Personen mit geringer Arbeitsfähigkeit. Auch könnte vermutet werden, dass der Eindruck der Befragten, ihr Arbeitgeber setze viele sinnvolle Maßnahmen um, zu einer positiveren Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit führt. Auch wenn zum jetzigen Zeitpunkt der Wirkzusammenhang nicht geklärt ist, zeigen die Ergebnisse aber, dass



von den Befragten wahrgenommene Arbeitgebermaßnahmen mit einer positiven Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit einhergehen. Diesen Zusammenhang sollte sich das Personalmanagement zunutze machen.

Angesichts der hier aufgezeigten Potenziale sollten sich die zukünftigen Bemühungen von Personalabteilungen im Gütertransportgewerbe auf verschiedene Bereiche stützen und dabei den Fokus auf Aspekte von Führung, Motivierung und Qualifizierung sowie auf gesundheitsbezogene Maßnahmen legen (vgl. Abb. 5). Über die hier untersuchte Gruppe der Berufskraftfahrer hinaus bietet das Haus der Arbeitsfähigkeit ganz generell eine gute Grundlage für die Analyse der Arbeitsbedingungen und für darauf bezogene Optimierungsmaßnahmen. Es gibt inzwischen vielfältige Praxisbeispiele für die erfolgreiche Nutzung des Konzepts (Giesert, 2011).

## LITERATURVERZEICHNIS

- Badura, B. (2002):** Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein neues Forschungs- und Praxisfeld für Gesundheitswissenschaftler. *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaft*, 10 (2), 100-118.
- Bruder, R./Rademacher, H. (2009):** Abgleich von Anforderungs- und Fähigkeitsanalysen für menschengerechte Arbeitssysteme in der Logistik. In H.-C. Pfohl, (Hrsg.), *Personalführung in der Logistik*, 216-243. Hamburg.
- Bundesagentur für Arbeit (2013):** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräftengpassanalyse Dezember 2013. Nürnberg.
- Giesert, M. (2011):** Arbeitsfähig in die Zukunft - Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit! Hamburg.
- Ilmarinen, J. (2011):** Arbeitsfähig in die Zukunft. In M. Giesert (Hrsg.): *Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!* Hamburg.
- Large, R./Breitling, T./Kramer, N. (2014):** Fluktuation von Berufskraftfahrern – Möglichkeiten einer aktiven Personalbindung. In *Internationales Verkehrswesen*, 66 (3), 60-62.
- Large, R./Kramer, N./Hartmann, R. (2013):** Procurement of logistics services and sustainable development in Europe: Fields of activity and empirical results. In *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19 (3), 122-133.
- Linten, M./Prüstel, S. (2013):** Demografischer Wandel und berufliche Bildung. Bonn.
- Lohre, D./Bernecker, T./Stock, W. (2014):** ZF-Zukunftsstudie Fernfahrer 2.0 – Der Mensch im Transport- und Logistikmarkt. Stuttgart.
- Michaelis, M. (2008):** Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung von Berufskraftfahrern, Dortmund.
- Prümper, J. (2012):** Herausforderung demografischer Wandel: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit. In L. v. Rosenstiel/E. v. Hornstein/S. Siegfried (Hrsg.): *Change Management Praxisfälle*, 233-253. Berlin und Heidelberg.
- Shattell, M./Apostolopoulos, Y./Sönmez, S./Griffin, M. (2010):** Occupational Stressors and the Mental Health of Truckers. In *Issues in Mental Health Nursing*, 31 (9), 561-658.
- Statistisches Bundesamt (2015):** Erwerbstätigkeit älterer Menschen nimmt zu. [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/07/PD15\\_272\\_122.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/07/PD15_272_122.html). Abruf: 16.9.2015.
- Ulich, E./Wülser, M. (2015):** Gesundheitsmanagement in Unternehmen – Arbeitspsychologische Perspektiven. 6. Aufl. Wiesbaden.
- WAI Netzwerk Deutschland (2013):** Wie steht es um Ihre Arbeitsfähigkeit? WAI - Fragebogen & Auswertung (Langversion). Online verfügbar unter <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/WAI-Fragebogen%20Langversion.pdf>, Zugriff: 13.04.2014.



**PROF. DR. DANIELA LOHAUS**  
Hochschule Darmstadt, Fachbereich GS,  
Wirtschaftspsychologie  
E-Mail: [Daniela.Lohaus@h-da.de](mailto:Daniela.Lohaus@h-da.de)  
<http://wipsy.fbgs.h-da.de>



**TOBIAS BREITLING**  
Universität Stuttgart, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Logistik- und Beschaffungsmanagement  
E-Mail: [tobias.breitling@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:tobias.breitling@bwi.uni-stuttgart.de)  
[www.bwi.uni-stuttgart.de](http://www.bwi.uni-stuttgart.de)



**PROF. DR. RUDOLF LARGE**  
Universität Stuttgart, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Logistik- und Beschaffungsmanagement  
E-Mail: [rudolf.large@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:rudolf.large@bwi.uni-stuttgart.de)  
[www.bwi.uni-stuttgart.de](http://www.bwi.uni-stuttgart.de)



**CLAUDIUS TOST**  
Hochschule Pforzheim  
E-Mail: [claudius.tost@web.de](mailto:claudius.tost@web.de)  
[www.hs-pforzheim.de](http://www.hs-pforzheim.de)

## SUMMARY

**Research question:** What can HRM do to maintain and foster work ability in jobs that suffer from personnel shortage, especially those of truck drivers?

**Methodology:** Web-based survey.

**Practical implications:** Qualification of employees, employee management and health related measures would allow HRM to maintain drivers' work ability and that of employees in jobs with comparable strain at reasonable expenses and attract younger workers.

# Ignoranz als Kernkompetenz von Unternehmensberatern?

Von **Dr. Daniel Dorniok** (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg)

**B**erater erzeugen in der Öffentlichkeit häufig ein Bild von sich als Experten mit profundem Wissen. So generieren sie hohe Honorare. Es wird von ihnen erwartet, dass sie über das benötigte, aber im Unternehmen fehlende Wissen verfügen und es vorteilhaft für ihre Klienten einsetzen. Wissen wird für Berater zu einer Grundvoraussetzung für ihre Tätigkeit; es bildet ihre Kompetenz, ihren spezifischen Produktionsfaktor, ihr Kapital. Berater müssen ihr Wissen ständig aktualisieren und an die Anforderungen ihrer Klienten und ihrer Aufträge anpassen.

Allerdings haben Berater natürlicherweise auch immer mit Nichtwissen zu kämpfen, sie können nicht immer alles wissen, was sie für die erfolgreiche Erfüllung ihres Auftrags wissen müssten. Dies hat hauptsächlich drei Gründe: Erstens steigt das potenzielle Wissen in unserer Wissensgesellschaft sehr schnell, sodass es selbst in sehr spezialisierten Wissensbereichen äußerst schwierig und arbeitsintensiv ist, auf dem aktuellen Stand des Wissens zu sein. Zweitens sind die Beratungsaufträge häufig so spezifisch und neu, dass Berater erst zu Spezialisten für die zu bearbeitenden Probleme werden müssen. Drittens benötigen Berater zur Erarbeitung von Beratungslösungen unternehmensinternes Wissen, das sie sich erst im Laufe des Beratungsprozesses von der Klientenorganisation aneignen. Viertens weiß man gerade in wissensintensiven Berufen, in denen sich wesentliche Parameter ständig ändern und die Konsequenzen von Entscheidungen und Handlungen nicht vorhergesehen oder abgeschätzt werden können, oft nicht, wie es „weitergeht“, wie sich z.B. der Beratungsprozess entwickelt, welche unvorhergesehenen Probleme auftauchen.

Berater sind somit selbst in hohem Maße mit Nichtwissen konfrontiert. Da gerade ihr Wissen eine ihrer Kernkompetenzen ist, hat das Fehlen dieses Wissens für sie eine enorme Bedeutung, denn dies kann schnell negative Konsequenzen für sie haben. Folgerichtig beurteilen Berater Nichtwissen auch vornehmlich als einen problematischen und defizitären Zustand. Diese Einschätzung lässt sich durchaus empirisch belegen (Dorniok & Mohe, 2009). Ein beim Berater diagnostiziertes Nichtwissen kann z.B. die Kompetenz des Beraters und so sein Expertenwissen infrage stellen. Ohne dies droht der Berater jedoch seine Rolle und damit auch seine „Beratungsberechtigung“ zu verlieren. Es ist

daher nicht verwunderlich, dass eigenes Nichtwissen von Beratern häufig als eine Quelle für Unsicherheit bewertet wird. Diese Unsicherheit resultiert aus einer permanenten Ungewissheit in Beratungssituationen aufgrund von fehlendem (fachlichem und methodischem) Wissen. Der Berater operiert in ständiger Unsicherheit darüber, ob er genug passendes Wissen in der richtigen Qualität hat, um den Auftrag erfolgreich erfüllen zu können. Zudem resultiert Unsicherheit aus der Ungewissheit darüber, ob die vorgenommenen Interventionen zu den gewünschten Ergebnissen führen, und auch aus der Befürchtung negativer Konsequenzen (z.B. Imageverlust) durch Nichtwissen.

## Kompetenzen von Beratern

Ein kompetenter Umgang mit Nichtwissen scheint folglich essenziell für eine erfolgreiche Beraterkarriere zu sein. Dazu gehört nicht nur die Fähigkeit, sich schnell in neue und komplexe Themen, Situationen und Kontexte einarbeiten zu können. Darüber hinaus sind weitere Fähigkeiten zentral: Eine bedeutende Fähigkeit ist es, Nichtwissen und daraus resultierende Ungewissheiten und Unsicherheiten „aushalten“ zu können und sich folglich nicht durch Nichtwissen und Unsicherheiten in Handlungen und Entscheidungen blockieren zu lassen. Hierzu gehört es bspw., sich durch Nichtwissen nicht so irritieren zu lassen, dass man orientierungslos und unfähig wird, Entscheidungen zu treffen. Berater müssen demnach individuelle Unsicherheitsbewältigungsstrategien besitzen oder entwickeln. Ebenfalls von Bedeutung ist die Fähigkeit, Nichtwissen aktiv einsetzen zu können, um sich selbst vor einer Informations- bzw. Wissensüberflutung und vor zu hoher Komplexität zu schützen. Erst dieser Selbstschutz ermöglicht es, produktiv mit vorhandenem und potenziellem Wissen umzugehen und entscheidungsfähig zu bleiben (Dorniok & Mohe, 2010). Genau diese Fähigkeiten wurden in einer durchgeführten Studie empirisch überprüft.

## Studiendesign

Die Studie hatte das Ziel, die Güte der individuellen Einschätzung des eigenen Wissens und Nichtwissens am Beispiel von Unternehmensberatern zu testen. Zur Messung der Einschätzung des eigenen Wissens und Nichtwissens wurden spezifische Wissensfragen eingesetzt, bei denen die Probanden zwei

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Auf der Basis von quantitativen Daten wird analysiert, ob Berater eine realistische Einschätzung ihres Wissens und Nichtwissens haben und damit die Grenzen ihres Wissens kennen.

**Methodik:** Die Ergebnisse einer Onlinebefragung wurden mittels eines universellen Strukturgleichungsmodells analysiert.

**Praktische Implikationen:** Es wird herausgearbeitet, dass sich ein Großteil der Berater stark in Bezug auf ihre Wissensressourcen überschätzt und dass dies von bestimmten soziostrukturellen Faktoren abhängt. Auf der Grundlage der dargestellten Methodik kann passendes Personal rekrutiert bzw. eingesetzt werden.

Antwortmöglichkeiten wählen konnten und im Anschluss angaben, wie viele der gestellten Fragen sie richtig beantwortet haben. Das Maß für die Einschätzung wurde anschließend aus der Differenz zwischen der Anzahl richtig beantworteter Fragen und dem Anteil der tatsächlich korrekten Antworten gebildet. Für die zugrunde liegende Studie wurden 10 Fragen gestellt. Verwendet wurden gemischte Almanachfragen wie z.B.: Welche Stadt hat den verkehrsreichsten Flughafen der Welt? A: New York B: Atlanta. In einer neu gebildeten Variablen wurde die Differenz zwischen der angegebenen Anzahl richtig beantworteter Fragen und dem Anteil der tatsächlich korrekten Antworten eines jeden Beraters berechnet. Positive Werte weisen auf eine Überschätzung hin, während negative Werte auf eine Unterschätzung hindeuten. Werte von Null zeigen eine realistische Einschätzung des eigenen Wissens und Nichtwissens. Eine Person im Bereich von Null hat z.B. keine oder 2, 10 etc. der Fragen richtig beantwortet und auch angegeben, dass sie diese Anzahl von Fragen richtig beantwortet hat usw.

Zur weiteren Analyse (Einschätzung mit persönlichen Faktoren wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Anzahl Kinder, berufsbezogenen Merkmalen wie Anzahl an Berufsjahren, Fachrichtung, Abschluss, Anzahl von Projekten, Position im Unternehmen, unternehmensspezifischen Faktoren, etwa der Größe der Beratung, Größe der betreuten Klienten, Art der Beratung) wurden Strukturgleichungsmodelle eingesetzt, die auch die Modellierung nichtlinearer Prozesse (wenn Zusammenhänge also nicht linear in einer Geraden verlaufen, sondern z.B. s-förmig, also zunächst bspw. ein positiver Zusammenhang mit zunehmendem Alter und dann mit weiter zunehmendem Alter ein negativer Zusammenhang) ermöglichen. Strukturgleichungsmodelle sind strukturprüfende multivariate Analyseverfahren. Sie ermöglichen die Darstellung von Beziehungen zwischen mehreren latenten und manifesten Variablen (also z.B. der Einschätzung von eigenem Wissen und bestimmten soziostrukturellen Merkmalen, wie Alter, Geschlecht, Einkommen etc.). Von den insgesamt 165 Fällen mussten 14 Fälle aufgrund fehlender Werte von der Auswertung ausgeschlossen werden. Von den verbliebenen 151 gültigen Fällen waren 55 (36,4%) weiblich und 96 (63,6%) männlich. Das Alter der Befragten liegt zwischen 26 bis 72 Jahren, wobei die Gruppe der 41- bis 45- und die Gruppe der 46- bis 50-Jährigen am

stärksten ausgeprägt ist. Gemessen an der Länge der Tätigkeit als Berater und der Anzahl an Projekten scheinen die befragten Berater sehr erfahren zu sein. So verfügen 50% der Befragten über mehr als 50 absolvierte Projekte. 27% der Teilnehmer verfügen über bis zu 5 Jahre Beratungserfahrung, 28,7% über bis zu 10 Jahre, 18,3% über bis zu 15 Jahre, 12,2% bis zu 20 Jahre, 2,6% bis zu 25 Jahre und 7,8% sogar bis zu 30 Jahre Berufserfahrung.

Am Beispiel von Beratern wurden so diverse Faktoren und ihre Bedeutung in Bezug auf die Überschätzung von Wissen und die Unterschätzung von Nichtwissen identifiziert und spezifiziert. Aufgrund der Tatsache, dass das Phänomen der Überschätzung ein weit verbreitetes ist (nachgewiesen in diversen Bereichen und Berufsgruppen) und der Allgemeinheit der untersuchten Faktoren, dass diese also auch für andere Berufsgruppen Relevanz haben (ausgenommen die beratungsspezifischen, wie die Art der Beratung und die Größe der Klienten), kann angenommen werden, dass die generierten Ergebnisse ebenfalls für andere Berufsgruppen gelten und im Folgenden so gelesen werden können.

## Ignoranz als Kernkompetenz?

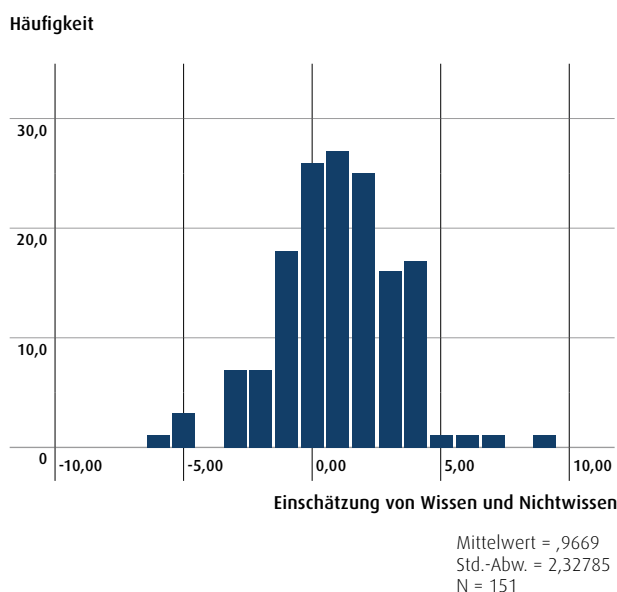
Die empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass Ignoranz eine Kernkompetenz von Beratern sein kann und der Umgang mit Nichtwissen von persönlichen Merkmalen abhängt. Die durchgeführte quantitative Studie konnte zeigen, dass auch wissensintensive Dienstleister sich häufig überschätzen und ihr Nichtwissen unterschätzen (siehe Abb. 1). Ganze 59,2% der Unternehmensberater überschätzen ihr Wissen und unterschätzen damit zugleich ihr Nichtwissen. 17,9% überschätzen ihr Wissen leicht, sie nahmen an, eine Frage mehr richtig beantwortet zu haben. 16,6% überschätzen ihr Wissen mit zwei Antworten stärker und 10,6% überschätzen ihr Wissen mit drei Antworten stark. 14,1% überschätzen ihr Wissen mit der Einschätzung, vier oder mehr Antworten mehr richtig zu haben als es tatsächlich der Fall war, sogar sehr stark.

Diese Verteilung zeigt insgesamt eine Fehleinschätzung vorhandener valider Wissensressourcen und andererseits vorhandenem Nichtwissen und die Probleme einzelner Akteure, wie auch wissensintensiver Dienstleister, damit erfolgreich umzugehen. Aus diesen Fehleinschätzungen können hohe Risiken

für Entscheidungen und Organisationen resultieren, etwa dass Personen für sich Wissen und Kompetenzen annehmen, obwohl diese objektiv nicht bestehen. Auf diesem vermeintlichen Wissen aufbauende Entscheidungen basieren somit faktisch auf Nichtwissen, dadurch entscheidet quasi der Zufall, ob die Entscheidungen „richtig“ sind und im Sinne der intendierten Überlegungen ihren Zweck erfüllen. Diese Risiken können in ihren Auswirkungen mit einem gezielten Einsatz von Personal im Hinblick auf ihre Nichtwissensbewältigungskompetenzen bearbeitet werden. So sollte verstärkt Personal eingesetzt werden, das unsichere Situationen und Nichtwissen aushalten und kompensieren kann. Um diese Kompetenzen zu ermitteln, können Tests durchgeführt werden, die eruieren können, welche Beschäftigten mit welchen soziostrukturellen Merkmalen welche Möglichkeiten im Umgang mit Informationen und Wissen, also auch Nichtwissen bzw. der Ignoranz von Nichtwissen, haben (z.B. Alter, Berufserfahrung, Abschluss, Position im Unternehmen, psychologische Persönlichkeitsmerkmale).

Die Ergebnisse zeigen, dass Überschätzungen des eigenen Wissens mit steigender Berufserfahrung sinken und dass gerade Personen mit einer geringen Tätigkeitsspanne ihr Wissen stärker überschätzen. Anders gesagt: Bei Personen mit ansteigender Berufserfahrung steigt die Wahrscheinlichkeit für realistische Einschätzungen.

**Abb. 1: Einschätzung der Differenz von Wissen und Nichtwissen**



Quelle: Eigene Darstellung

Hingegen steigt die Selbstüberschätzung mit der Höhe der Position, die eine Person im Unternehmen bekleidet, und mit dem formalen Bildungsgrad. Zudem wurde eine Abhängigkeit der Einschätzung von persönlichen Merkmalen, wie dem Alter und dem Familienstand, nachgewiesen. Mit der Lebenserfahrung verringert sich die Überschätzung von Wissen. Der Zusammenhang beim Familienstand stellt sich so dar, dass Verheiratete ihr Wissen gut einschätzen, Singles ihr Wissen überschätzen, während geschiedene und getrennt lebende Berater ihr Wissen stärker überschätzen.

Aufgrund der Ergebnisse kann vermutet werden, dass die Überschätzungen von Wissen und die Unterschätzungen von Nichtwissen auch eine Kompetenz sein können, mit dem Nichtwissen umzugehen und als Entscheider gerade trotz Nichtwissen handlungsfähig zu bleiben. Dies wäre also quasi eine Nichtwissensbewältigungskompetenz, eine Basiskompetenz für Entscheider, die unter Bedingungen von Nichtwissen operieren müssen und die durch ein kognitives Aushalten von Nichtwissen, Ungewissheiten und Unsicherheiten im Entscheidungsprozess ihre Entscheidungsfähigkeit erhalten müssen. Diese Kompetenz kann ein Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Karriere sein. So kann eine Selbstüberschätzung von Individuen im sozialen Kontext die Funktion eines Impression Managements, der Ausstrahlung von Kompetenz, erfüllen.

### Konsequenzen für Berufseinsteiger

Um keine negativen Überraschungen zu erleben, sollte jeder Berufseinsteiger mit dem Berufswunsch Berater vor dem Einstieg in den Beruf des Beraters prüfen, ob er oder sie eine „Berufung“, also die Eignung für diesen Beruf mit sich bringt. Sie sollten sich fragen, ob das persönliche Profil mit den skizzierten Anforderungen, die ein Berateralltag mit sich bringt, kompatibel ist: Ob benötigte Persönlichkeitsmerkmale wie die Bereitschaft und Fähigkeiten zur ständigen Einarbeitung in neue und unbekannte Wissensbereiche, Selbstvertrauen, das Aushalten von Nichtwissen, Unsicherheiten, Überraschungen und Rückschlägen und Unsicherheitsbewältigungsstrategien ausreichend vorhanden sind.

Einsteiger sollten sich nicht durch Nichtwissen in eine Lage versetzen lassen, in der sie nicht mehr rational über ihre Kompetenzen entscheiden können. Im Gegenteil ist es vorteilhaft, in der Lage zu sein, wenn es aufgrund überbordender Komplexität, Unbeholfenheit, Inkompetenz etc. funktionaler ist, bewusst mit Nichtwissen umzugehen, dieses auszublenden.

Andererseits, und hier kann in die eben vorgestoßene Richtung interveniert werden, ist gerade in Bezug auf das strukturelle, also das nicht ausräumbare Nichtwissen, mit einer permanenten Unsicherheit zu rechnen. Besonders in wissensintensiven Bereichen, in denen unentwegt ein Umgang mit Nichtwissen stattfindet, sich häufig wesentliche Parameter ändern und die Konsequenzen von Entscheidungen und Handlungen nicht vor-

hergesehen oder abgeschätzt werden können, sind Beschäftigte mit andauernder Ungewissheit aufgrund von fehlendem Wissen konfrontiert. Sie müssen ständig damit rechnen, etwas nicht zu wissen, und operieren daher in permanenter Unsicherheit darüber, ob sie genug passendes Wissen in der richtigen Qualität haben, um ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können.

### Konsequenzen für Unternehmen

Aufgrund der Risiken und Möglichkeiten, die aus der Unterschiedlichkeit resultieren, mit der Personen mit Wissen und Nichtwissen umgehen, ist es für Unternehmen bedeutsam, diesen Umgang aktiv zu gestalten. Dazu können Faktoren wie die Unternehmenskultur angepasst werden, in Richtung einer Offenheit im Umgang mit dieser Thematik, und zusätzlichen Weiterbildungsmaßnahmen zum Umgang mit Grenzen und Nichtwissen.

Eine Möglichkeit zur Identifizierung bestimmter Persönlichkeitsfaktoren, die eine Toleranz gegenüber Situationen mit hoher Unsicherheit und hohem Nichtwissen gewährleisten, wurde mit der beschriebenen Methode präsentiert. Mit diesen Instrumenten können unternehmensweite Case-Studies mit detaillierten (Strukturgleichungs-)Analysen durchgeführt werden. Diese Verfahren können helfen, entsprechende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu fundieren. Organisationen sollten sich dabei auch des Phänomens der Wissensüberschätzung bewusst werden und entsprechende Tests für die Personalauswahl und den Personaleinsatz nutzen. In Situationen, in denen Nichtwissen ausgehalten werden muss und toleriert werden kann (z.B. in neuen, unbekanntem Bereichen oder den Anfangsphasen von Projekten), können überschätzende Personen, wie Berufsanfänger, vorteilhaft eingesetzt werden. In nichtwissenssensiblen Bereichen, in denen realistische Einschätzungen notwendig sind, sollte verstärkt auf ältere Beschäftigte mit mehr Berufserfahrung in mittleren Positionen zurückgegriffen werden. Dies würde zudem dafür sprechen, Beschäftigte und ihr Know-how langfristig an die Organisation zu binden. Beispielhaft lässt sich dies für Beratungsorganisationen skizzieren, die Konsequenzen bestehen im Kern allerdings für alle Unternehmen. Für Beratungsorganisationen sind die dargestellten Zusammenhänge aufgrund der für die Beratungsbranche üblichen hohen strukturellen Fluktuation aufgrund einer ausgeprägten „Up-or-out-Praxis“ allerdings besonders problematisch. Durch eine starke Fluktuation von Beratern wird ein hoher Anteil an Beratern mit geringer Erfahrungsspanne produziert, weil sie die Beratung verlassen müssen, bevor sie genug Erfahrungen sammeln konnten. Damit soll erreicht werden, dass nur erfolgreiche Berater in der Organisation verbleiben. Den Ergebnissen zufolge führt dies aber zu einer Erhöhung des Anteils an Beratern, die ihr Wissen überschätzen und damit ein hohes Risiko für Fehlentscheidungen generieren. Und zwar nicht nur, weil verstärkt neue, junge und unerfahrene Berater eingestellt werden müssen, sondern auch weil die Überschätzung mit der Höhe der Position steigt. Die Ergebnisse zeigen, dass gut

ausgebildete und erfolgreiche Berater mit hohen Positionen ihr Wissen überschätzen und ihr Nichtwissen unterschätzen. Ein hoher formaler Bildungsgrad führt eben nicht automatisch zu einer besseren Einschätzung der eigenen Wissensbasis, im Gegenteil: Ein hoher Bildungsstand begünstigt eine Überschätzung. Ebenso steigt die Überschätzung mit der Höhe der im Unternehmen bekleideten Position. Dies deckt sich mit Erkenntnissen aus vorliegenden Studien, nach denen die Überschätzung mit steigender Bildung<sup>1</sup>, Expertise<sup>2</sup> und Erfolg<sup>3</sup> zunimmt.

Erklärbar wären diese Zusammenhänge mit einer Übertragung von vergangenen Erfolgen auf aktuell zu lösende Problemstellungen. Während sich Personen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, auch in der aktuellen Situation als erfolgreich überschätzen, schätzen sich weniger erfolgreiche Personen realistisch ein oder unterschätzen sich sogar. Personen mit realistischen Einschätzungen schaffen mit dieser Kompetenz die Voraussetzung für rationale Entscheidungen, vor allem unter Umwelt- und Entscheidungsbedingungen, die sich permanent ändern.

Die in der angesprochenen Studie generierten Erkenntnisse zeigen, dass Berater in Bezug auf das, was sie wissen und nicht wissen, mit zunehmendem Alter und Erfahrung weiser werden, während zunehmende Bildung, Expertise und Erfolg in einer Weise wirken, dass eine verzerrte Einschätzung über eigene Wissensressourcen begünstigt wird. Durch die statistischen Auswertungen konnten unbekannte Beziehungen entdeckt, quantifiziert und spezifiziert werden und somit der Stand der Forschung ergänzt werden.

Die Kopplung von Erfolg, Bildung, Expertise und Überschätzung erzeugt für Beratungsorganisationen und ihre Klienten allerdings ein hohes Gefahrenpotenzial aus unterschätztem Nichtwissen, da gerade die Personengruppe der erfolgreichen Berater in hohen organisationalen Positionen über ein erhebliches Entscheidungsvermögen mit einer großen Reichweite der Entscheidung verfügt.

Andererseits kann genau dieses Ausblenden von Nichtwissen und das Überschätzen von Wissen eine Basiskompetenz für (erfolgreiche) Berater sein. Das Phänomen wäre dann nicht als Ergebnis von Erfolg oder einem zu ausgeprägten Selbstbewusstsein zu verstehen, etwa aufgrund von viel positivem Feedback, bei dem der Entscheider vergangene Erfolge auf aktuelle und zukünftige Probleme projiziert. Im Gegenteil könnten die empirischen Ergebnisse auch so ausgelegt werden, dass ein strukturelles Überschätzen ein Erfolgsfaktor, eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Beraterlaufbahn ist. Der Erfolg von Beratern mit überschätzenden Tendenzen könnte damit erklärt werden, dass ein sich überschätzender Berater mit einer offensiven Selbstdarstellung und einem ag-

<sup>1</sup> Lichtenstein/Fischhoff (1977)

<sup>2</sup> Kirchner/Maciejovsky (2002); Langer/Roth (1975)

<sup>3</sup> Gervais und Odean (2001); Nisbett und Ross (1980)

gressiven Impression Management<sup>4</sup> von Klienten, Kollegen und Vorgesetzten eher als kompetent angesehen und in der Folge häufiger engagiert und befördert wird.

Es kann daran anknüpfend vermutet werden, dass Berater mit einem solchen offensiven Impression Management die Fähigkeit verlieren, ihr Wissen korrekt einzuschätzen, weil sie ihr Nichtwissen gegenüber Klienten und Kollegen quasi im Zuge des Impression Managements ständig verdecken müssen und dass sie dieses übersteigerte, verzerrte Selbstbildnis irgendwann selbst glauben. Mit einem solchen Vorgehen vermeiden sie im Gegenzug kognitive Dissonanzen und bleiben so handlungsfähig.<sup>5</sup> Diese Interpretation würde auch die Erkenntnisse von Russo/Shoemaker (1992) bestätigen, die einen Zusammenhang zwischen einer signifikanten Überschätzung und einem Drang, sich selbst als kompetent darzustellen zu müssen,<sup>6</sup> konstatieren.

Eine zurückhaltende und eher realistische Darstellung könnte dagegen den Eindruck von Inkompetenz hervorrufen. Es ist zu erwarten, dass Berater mit überschätzenden Tendenzen und einer offensiveren Einstellung eher Beratungsaufträge angeboten bekommen und annehmen als zurückhaltende Berater, die sich bei ambitionierten und komplexen Beratungsaufträgen überfordert und diesen nicht „gewachsen“ fühlen.

Die zunehmende Bedeutung von Wissen und Nichtwissen lässt eine Kompetenz im Umgang mit der Differenz von Wissen und Nichtwissen und der aus Nichtwissen resultierenden Unsicherheit verstärkt nötig erscheinen. Ein kompetenter Umgang mit Nichtwissen würde den Ergebnissen entsprechend nicht nur die Fähigkeit beinhalten, sich schnell in neue und komplexe Themen, Situationen, Bereiche und Kontexte einzuarbeiten zu können, sondern darüber hinaus Nichtwissen und daraus entstehende Ungewissheiten und Unsicherheiten „aushalten“ zu können. Es kommt also auch darauf an, sich in Handlungen und Entscheidungen nicht durch Nichtwissen und Unsicherheiten blockieren, irritieren und belasten zu lassen. Berater müssen demnach individuelle Unsicherheitsbewältigungskompetenzen besitzen oder entwickeln, um nicht orientierungslos und unfähig zu sein und in der Folge handlungs- und entscheidungsunfähig in einer Nichtwissenssituation zu verharren.<sup>7</sup>

### Fazit

Besonders aufgrund der existenziellen Abhängigkeit der Berater von Wissen erscheint es plausibel, dass die Berater ihr Wissen aus einem Selbstschutz heraus überschätzen und vorgeben mehr zu wissen, als dies tatsächlich der Fall ist, um als Berater attraktiv und handlungsfähig zu sein. Die identifizierte Überschätzung von eigenem Wissen und Unterschätzung von Nichtwissen könnte also eine solche Unsicherheits- bzw.

Nichtwissensbewältigungskompetenz sein. Eine Überschätzung des eigenen Wissens und damit gleichzeitig die Unterschätzung des Nichtwissens können hier positive psychische Auswirkungen haben. Entsprechend wurde in anderen Studien ein Zusammenhang zwischen leicht überschätzten Fähigkeiten und der psychischen Gesundheit festgestellt. Allzu korrekte Einschätzungen können hingegen mit leichten Depressionen zusammenzuhängen.<sup>8</sup>

Eine Überschätzung kann in diesem Sinne als eine Unsicherheitsbewältigungskompetenz, als ein funktionaler Umgang mit Nichtwissen bewertet werden, der es ermöglicht, Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu erhalten und sich nicht durch Unsicherheit, Ungewissheit und Nichtwissen blockieren zu lassen.

Eine Überschätzung von eigenem Wissen kann für den einzelnen Berater und seine Karriere nützlicher sein als eine realistische Einschätzung seiner Wissensressourcen. Allerdings bildet Wissen aus der Perspektive des Wissensarbeiters das grundlegende Kapital, die Grundlage der Existenz als wissensintensiver Dienstleister und die adäquate Einschätzung der eigenen Wissensgrenzen ist damit substanziell, um die eigenen Kompetenzen erkennen und entwickeln zu können. Zudem sind Nichtwissen bzw. das Wissen über Wissenslücken und

## Abb. 2: Problematiken für alle Berufsgruppen

### Risiken und Gefahren

- ▶ Hohe Fluktuationen schaffen einen hohen Anteil an jungen, unerfahrenen Beschäftigten
- ▶ Gut ausgebildete, erfolgreiche Akteure in hohen Positionen mit beträchtlichem Entscheidungsvermögen
- ▶ Unterschätzung kann zu übervorsichtigen Entscheidungen und ungenutzten Potenzialen führen

### Potenziale

- ▶ Einsatz von sich überschätzenden Personen in Situationen, in denen Nichtwissen ausgehalten werden muss
- ▶ Ältere Personen mit mehr Berufserfahrung in mittleren Positionen für realistische Einschätzungen
- ▶ Insgesamt sprechen die Ergebnisse dafür, Beschäftigte und ihr Know-how langfristig an die Organisation zu binden und mittlere Karrierestufen auszubauen.

### Überschätzen von Wissen als

- ▶ Basiskompetenz („Aushalten“ von Nichtwissen, Ungewissheiten und Unsicherheiten → Erhaltung von Entscheidungsfähigkeit)
- ▶ Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Beraterlaufbahn (Überschätzung als Impression Management → Ausstrahlung von Kompetenz)

<sup>4</sup> Kieser (1998)

<sup>5</sup> Zu kognitiven Dissonanzen siehe z.B. Koehler/Brenner/Griffin (2002); auch Festinger (1978), Frey/Gaska (1993)

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Russo/Shoemaker (1992)

<sup>7</sup> Vgl. Dornik (2012)

<sup>8</sup> Taylor/Brown (1988); Taylor (1989)

der Zweifel über die Richtigkeit und Vollständigkeit von bestehendem Wissen, Voraussetzung dafür, einen Bedarf an neuem und präziserem Wissen zu erkennen.

Für Beratungsorganisationen und ihre Klienten sind aus einer strukturellen Überschätzung von Wissen und der damit einhergehenden Unterschätzung von Nichtwissen Risiken und Gefahren verbunden. Für die beratene Organisation ist es absolut relevant, dass der Berater weiß, was er weiß, und dass er weiß, warum er etwas tut. Eine unterschätzende Einstellung und ein ebensolches Verhalten können übervorsichtige Handlungen und Entscheidungen nach sich ziehen, wodurch Potenziale ungenutzt bleiben, wohingegen ein überschätzendes Vorgehen einem Raten und damit sehr spekulativen Entscheidungen gleichkommt. Bei Handlungen in Organisationen kann dies zu Fehlentscheidungen bis hin zur Existenzbedrohung der gesamten Organisation führen. Der Klient ist somit direkt durch Konsequenzen aus Fehlentscheidungen betroffen. Als Entscheidungskriterium für die Auswahl von Beratern könnten die identifizierten Faktoren (wie Erfahrung und Alter der Berater) von Klienten herangezogen werden.

Beratungsorganisationen bekommen spätestens langfristig Probleme (z.B. Imageprobleme etc.), wenn sie zu oft erfolglose und oder dysfunktionale Beratungsprojekte und Beratungsergebnisse generieren. Die Debatte um die Funktionalität von Beratung kann in Teilen auf die Problematik der Wissensüberschätzung bezogen und zurückgeführt werden. Die generierten Ergebnisse legen eine Diskussion zur Rationalität beraterischer Analysen nahe und können helfen, entsprechende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu fundieren. Organisationen sollten sich des Phänomens der Überschätzung bewusst werden und entsprechende Tests für die Personalauswahl und den Personaleinsatz nutzen.

Aufgrund der Universalität der Problematik können die Risiken, Gefahren und Potenziale für alle Berufsgruppen angeführt werden (vgl. Abb. 2). Ein weiterer Schritt wäre es, die Auswirkungen der einzelnen Faktoren qualitativ näher zu untersuchen: Wie unterscheiden sich z.B. erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen in Bezug auf die Einschätzungen des Wissens und Nichtwissens der Beschäftigten und welchen Einfluss haben dabei die einzelnen identifizierten Faktoren? Welche Konsequenzen haben bspw. starke Über- oder Unterschätzungen auf organisationale Entscheidungen und letztlich die gesamte Organisation und ihr Überleben? Und in welchem Maße lassen sich diese Auswirkungen (z.B. Fehlentscheidungen) beeinflussen, wenn die Faktoren verändert werden und damit eine aktive Anpassung des organisationalen Umgangs mit Wissen und Nichtwissen praktiziert wird?



**DR. DANIEL DORNIOK**

Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

E-Mail: [daniel.dorniook@uni-oldenburg.de](mailto:daniel.dorniook@uni-oldenburg.de)  
[www.uni-oldenburg.de/produktion/](http://www.uni-oldenburg.de/produktion/)

## SUMMARY

**Research Question:** The article analyzes, whether knowledge-intensive service providers have a realistic assessment of their knowledge and their ignorance and consequently know the limits of their knowledge.

**Methodology:** The Data were analyzed with structural equation models.

**Practical Implication:** The results indicate that consultants have not always a realistic assessment of their knowledge and their ignorance and do not know the limits of their knowledge or their lack of knowledge.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Dorniook, D./Mohe, M. (2009):** Nichtwissen in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen: Ergebnisse einer Delphi-Studie. Zeitschrift für Unternehmensberatung 6/2009.
- Dorniook, D./Mohe, M. (2010):** Nichtwissensmanagement oder die organisationale Kultivierung von Nichtwissen. Wissensmanagement 02/2010.
- Dorniook, D. (2012):** Die Einschätzung der Differenz von Wissen und Nichtwissen bei Unternehmensberatern – Ergebnisse eines universellen Strukturgleichungsmodells, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf).
- Festinger, L. (1978):** Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern, Stuttgart, Wien.
- Frey, D./Gaska, A. (1993):** Die Theorie der kognitiven Dissonanz, in: Frey, Dieter/Irle, Marlin (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie, 2. Aufl., Bern et al., S. 275-327.
- Gervais, S./Odean, T. (2001):** Learning to Be Overconfident, in: The Review of Financial Studies 14 (1), S. 1-27.
- Kieser, A. (1998):** Unternehmensberater. Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Glaser, Horst/Schröder, Ernst/Werder, Axel von (Hrsg.), Organisation im Wandel der Märkte, Wiesbaden, S. 191 – 226.
- Kirchler, E./Maciejovsky, B. (2002):** Simultaneous over- and underconfidence: Evidence from experimental asset markets, in: Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 25, S. 65-85.
- Koehler, D./Brenner, L./Griffin, D. (2002):** The Calibration for Expert Judgment: Heuristics and Biases Beyond the Laboratory, in: Gilovich, Thomas/Griffin, Dale/Kahneman, Daniel (Hrsg.), Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgments, Cambridge, S. 686-715.
- Langer, E./Roth, J. (1975):** Heads I Win, Tails it's Chance: The Illusion of Control as a Function of Sequence of Outcomes in a Purely Chance Task, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 32, S. 951-955.
- Lichtenstein, S./Fischhoff, B. (1977):** Do those who know more also know more about how much they know? in: Organizational Behavior and Human Performance, No. 20, S. 159-183.
- Nisbett, R./Ross, L. (1980):** Human Inference: Strategies and Shortcomings in Social Judgment. Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall.
- Russo, E./Schoemaker, P.(1992):** Managing Overconfidence, in: Sloan Management Review, Vol. 33, S.7-17.
- Taylor, S./Brown, J. (1988):** Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health, in: Psychological Bulletin, S. 193-210.
- Taylor, S. (1989):** Positive Illusions: Creative Self-Deception and the Healthy Mind, New York.

# Management: Risiken beurteilen lernen durch Outdoor-Wildwassertraining

Von Prof. Dr. Gerrit Horstmeier, Tetiana Demchenko, Veronica Lopez Grisales, Markus Kienlechner und Lailah Maklouf (Business School der Hochschule Furtwangen), Dr. med. Lotte Habermann-Horstmeier (Villingen Institute of Public Health der Steinbeis-Hochschule Berlin)<sup>1</sup>

Outdooraktivitäten sind im Bereich der Personalentwicklung seit einigen Jahrzehnten sehr beliebt (Becker, 2009). Die Outdoorlehrsituation soll dabei als eine Metapher für Lebens- und Arbeitssituationen dienen. Dennoch wird ihr Effekt häufig angezweifelt, als exotische Abenteuer oder als „Pfadfinderromantik“ eingeordnet (Regnet 2002).

Als „Outdoortraining“ werden unterschiedliche Aktivitäten bezeichnet – vom Nachmittagsausflug bis hin zu mehrtägigen Kursen. Oft enthalten Fortbildungsseminare Outdooraktivitäten als Abwechslung zum Indoor-Seminar. Andere Aktivitäten finden dagegen mehrtägig abseits jeglicher Infrastruktur im Freien statt; Mischformen sind üblich. Es gibt Trainings beim Segeln, beim Bergsteigen, in Kletterseilgärten, auf (Langstrecken-)Wanderungen und als Survivalkurs. Bislang gibt es jedoch nur wenige Untersuchungen zu deren Effektivität. Auch gibt es bisher keinen wissenschaftlichen Konsens hierzu, u.a. wegen der Unterschiede in Erscheinungsform, Dauer und Zielgruppen (Burke/Collins 1998). So kommen Kanters et al. (2002) bei einer Interventionsstudie zu den Effekten von Outdoortrainings zur Stressbewältigung als Hilfe für Studierende zu positiven Ergebnissen. Die Art des eintägigen Outdoortraining wird jedoch nicht näher beschrieben. Mazany et al. (1995, S. 50ff) beschreiben die Effektivität eines Outdoor-Workshops zum Team Building im Rahmen eines MBA-Programms mit zwei Vergleichsgruppen. Bei der Outdooraktivität handelt es sich um „survival activities“. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass der Workshop die Gruppenbildung und die Führungsqualitäten der Teilnehmer positiv beeinflusst hat. McEvoy/Buller (1997) beschreiben die positive Wirkung für die Managemententwicklung anhand eigener Erfahrungen, Gesprächen mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen von Teilnehmern sowie relevanter Literatur. Williams et al. (2003, S. 45ff) schlagen vor, die Effektivität von Outdoorprogrammen mithilfe einer Return-on-Investment-(RoI)-Analyse anhand eines Vorher-Nachher-Vergleichs zu überprüfen. Zu den messbaren Ergebnissen rechnen sie u.a. Abwesenheits- und Fluktuationsrate, Umsatz je Mitarbeiter usw. Diese Messung benötigt jedoch vergleichbare Umgebungen. Konkrete Ergebnisse werden nicht vorgestellt. Jones/Oswick (2007, S. 327ff) berichten von einem positiven Feedback eines siebentägigen

Outdoortrainings für 30- bis 50-jährige männliche Führungskräfte auf Grundlage einer Teilnehmerbefragung. Die genannten Studien gehen von einem positiven Effekt des Outdoortrainings aus, allerdings unterscheiden sie sich alle von der hier vorgestellten Studie z.B. hinsichtlich ihrer Vorgehensweise, der Zielgruppen etc.

An der Hochschule Furtwangen (HFU) wurde ein Managementoutdoor-Training in Verbindung mit Kajakwildwasserfahren entwickelt, das von Beginn an praktisch erprobt und wissenschaftlich begleitet wurde. Seit mehreren Semestern nehmen Studierende der Hochschule an der WWP-Veranstaltung („Learning Management with the White Water Principles“) teil. Es handelt sich um ein 6-tägiges Wahlpflichtfach, das als Exkursionsveranstaltung in der Regel in einem Camp in den Schweizer Alpen stattfindet. Die meisten Teilnehmer studieren Internationale Betriebswirtschaft bzw. International Business Management. Die Veranstaltung steht aber auch Studierenden der technischen Studienfächer offen. In der Regel sind die Teilnehmer Kajak- bzw. Wildwasserneulinge.

Das WWP-Konzept ist eine neue Lehrmethode (Horstmeier, 2013), die einen handlungsorientierten Ansatz des Kajaksports auf dem Wildwasser<sup>2</sup> mit modernem Managementwissen verknüpft. Es führt die Teilnehmer über das Wildwasserfahren hin zu den Kernaufgaben des Managements. Managementaufgaben wie Risikobeurteilung und Entscheidungsfindung, Planen, Organisieren, Führen, Kontrollieren etc. werden dabei praktisch erlernt und in einer unbekanntem Situation geübt. Die TN sind für sich und ihr Boot, aber auch für die gesamte Gruppe und die Veranstaltungsorganisation verantwortlich.<sup>3</sup>

Theoretisch basiert die Veranstaltung auf den Arbeiten von Mintzberg et al. (2012) und ihrer kritischen Betrachtung herkömmlicher Managementlehre, insbesondere der ihrer Ansicht nach unzureichend geplanten Strategieprozesse in Unternehmen. Das Konzept bezieht sich auch auf die Thesen von Malik (2014, 2015), die den Umgang mit unvorhergesehenen, komplexen Managementsituationen in einem sich stetig ändernden Umfeld beschreiben.

<sup>1</sup> Die Autoren bedanken sich bei allen Studierenden, die an der Befragung teilgenommen haben.  
<sup>2</sup> Wildwasser: Fluss mit schnellen Strömungen, starken Gegenströmungen, Wirbeln und Stromschnellen.  
<sup>3</sup> Vgl. die Kursbeschreibung (Course Description) zum White Water Management unter <http://www.hfu-summer-school.com/what-else/downloads/>; abgerufen zuletzt am 05.11.2015



## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Sind Outdoor-Wildwasserseminare geeignet, um Studierenden Risk-Management-Inhalte zu vermitteln? Im Rahmen eines Outdoor-Wildwasserseminars wurden Studierenden Risk-Management-Inhalte vermittelt, die sie auf einem Wildwasserfluss praktisch erprobten. Eine Interventionsstudie sollte nun den Lernerfolg der Kursteilnehmer ermitteln.

**Methodik:** Es wurde ein standardisierter Fragebogen erstellt. Parallel zu den Kursteilnehmern (TN) wurden nicht-teilnehmende Studierende (N-TN) befragt.

**Praktische Implikationen:** Die TN konnten im gleichen Zeitraum größere Lernfortschritte machen als die N-TN, v.a. im bewussteren Umgang mit Risiken, der Einschätzung von Risiken und der Fähigkeit, „Nein“ sagen zu können. Insbesondere weibliche TN profitierten vom Kurs.

Die Kursteilnehmer erhalten einige Wochen vor dem Kurs ein Skript mit Literaturhinweisen. Darin werden die Managementaufgaben und die dafür nötigen sozialen, methodischen und fachlichen Voraussetzungen erläutert. Während der Veranstaltung findet morgens ein theoretischer Vertiefungsunterricht statt. Dann wird das Gelernte auf (anfängergeeignetem) Wildwasser in die Praxis umgesetzt. Abends werden Gesamt- und Einzelfeedbackrunden durchgeführt.

Die HFU-Lehrevaluationen der Teilnehmer/-innen an den ersten WWP-Veranstaltungen fielen sehr positiv aus, gaben aber keine Antworten auf die Fragen, ob ein Transfer der Lerninhalte in die eigene Handlungskompetenz der Studierenden gelingt. Eine wissenschaftliche Studie sollte daher untersuchen, ob die WWP-Veranstaltung ein geeignetes Tool für die Managementausbildung ist. Die hier vorgelegte Ausarbeitung konzentriert sich dabei auf die Hypothese, dass die WWP-Teilnehmer mehr Sicherheit im Umgang mit Risiken erlernen und gewinnen konnten als Nichtteilnehmer im selben Zeitraum.

## Methode und Ergebnisse

Die vorliegende Studie wurde über fünf Semester (Sommer 2013 bis Sommer 2015) durchgeführt. Pro Semester wurden zwei Gruppen gebildet. Die erste Gruppe (Teilnehmer = TN) bildeten Studierende, die zusätzlich zum üblichen Curriculum an der WWP-Veranstaltung teilnahmen. Die zweite Gruppe (Nicht-Teilnehmer = N-TN) waren Studierende, die nicht an der Veranstaltung teilnahmen, sondern ihr normales Curriculum absolvierten. Beide Gruppen bestanden aus Studierenden unterschiedlicher Fakultäten (Wirtschaft, Engineering, Informatik) und unterschiedlicher Studiengänge (überwiegend Bachelor-Studiengänge) der HFU. Für die N-TN-Gruppe wurden Probanden gewonnen, die hinsichtlich der Verteilung von Geschlecht, Studiengang, Semesterzahl und Alter der TN-Gruppe vergleichbar waren. Die Akquisition der N-TN geschah über die TN. Jeder TN war aufgefordert, zwei N-TN zu gewinnen, die ihm in Hinblick auf die zuvor genannten Kriterien entsprachen und Interesse am der WWP-Veranstaltung hatten. Die N-TN-Gruppe war im Vergleich zur TN-Gruppe daher mehr als doppelt so groß.

Es wurde ein strukturierter Fragebogen mit 35 überwiegend geschlossenen Fragen ausgearbeitet. Der Fragebogen enthielt

allgemeine Fragen u.a. zu Alter, Geschlecht und Studienfach der Studierenden. Der spezielle Teil war in die fünf Managementbereiche „Entscheidungsfindung“, „Reflektions- und Selbstmanagement“, „Team Management“, „Strategie und Planung“ sowie „Risk Management“ (Risikobeurteilung) gegliedert. Diese Themenbereiche waren zuvor Gegenstand des Unterrichts der WWP-Veranstaltung. Jeder Bereich umfasste vier bis sechs Items. Die Probanden waren bei jedem Item aufgefordert, auf einer 5-stufigen Ratingskala den Grad ihrer Zustimmung zu einer Aussage anzugeben.

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit dem Thema „Beurteilen von Risiken“ (Risk Management). In Item 1 dieses Themenbereichs geht es um den selbstbewussten Umgang mit Risiken. Item 2 beschäftigt sich mit der Einschätzung von Risiken. Die Inhalte von Item 3 und 4 sind das Eingehen von Risiken in einer unsicheren Umgebung und die Fähigkeit, bei unkalkulierbaren Risiken „Nein“ sagen zu können. Die Studie geht dabei von der Hypothese aus, dass die WWP-TN mehr Sicherheit im Umgang mit Risiken erlernen und gewinnen konnten als die N-TN im selben Zeitraum.

Der Fragebogen wurde von den TN und N-TN sowohl vor als auch nach dem Kurs ausgefüllt. Die zweite Befragung erfolgte einige Wochen nach Ende der 6-tägigen Exkursion.

Die Daten der anonymisierten Fragebögen wurden zur Validierung doppelt erfasst und anschließend statistisch ausgewertet. Um eine mögliche Altersabhängigkeit bei den Antworten sichtbar zu machen, wurden Altersgruppen gebildet. Wir gingen dabei davon aus, dass die überwiegende Mehrzahl der Studierenden  $\leq 25$  Jahre alt ist und dass die über 25-Jährigen durch Berufserfahrung und/oder eine zusätzliche Aus- bzw. Weiterbildung möglicherweise schon mehr Sicherheit im Umgang mit Risiken erworben haben. Anschließend wurden uni- und bivariate Analysen durchgeführt, sowie jeweils ein Chi<sup>2</sup>-Test (Pearson) und/oder Fisher's exact-Test berechnet.

Alle 60 TN nahmen an der Befragung teil. Die TN-Gruppe umfasste 141 Studierende. Es wurde angestrebt, dass alle TN und N-TN den Fragebogen jeweils vor und nach der WWP-Veranstaltung ausfüllen. Insgesamt wurden 370 Fragebögen ausgewertet. 362 Fragebögen (97,8%) waren vollständig ausgefüllt. Die TN waren im Schnitt etwas älter als die N-TN ( $p = 0.000$ ). Unter den TN

gab es etwas mehr Nicht-Wirtschaftsstudierende und signifikant mehr Männer als in der N-TN-Gruppe ( $p = 0.000$ ; TN: Männer 45,3%, Frauen 54,7%; N-TN: Männer 36,8%, Frauen 63,2%).

**Selbstbewusster Umgang mit Risiken:** Bei diesem Item geht es darum zu erfahren, ob die TN im Vergleich zu den N-TN nach dem Kurs einen selbstbewussteren Umgang mit Risiken bestätigen können. Vor dem WWP-Kurs verneinten noch 30% der zukünftigen TN und 27,6% der N-TN einen selbstbewussten Umgang mit Risiken. Der Unterschied zwischen beiden Gruppen war nicht signifikant ( $p = 0.405$ ; siehe Abb. 2). Nach dem WWP-Kurs gaben nur 7,1% der TN an, in dieser Hinsicht nichts gelernt zu haben (23,2% der N-TN). Insgesamt stimmten 82,4% der TN der Aussage nun zu, aber nur 50,0% der N-TN ( $p = 0.001$ ). Es gab keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern und den beiden Altersgruppen bis 25 Jahre. In höheren Altersgruppen gab es nur wenige Probanden, sodass hier keine sinnvollen Aussagen gemacht werden können. Der Lernerfolg der TN aus Technikstudiengängen ( $p = 0.001$ , Fisher's exact test; Zustimmungszuwachs: 62,9 Prozentpunkte) war wesentlich größer als der der TN aus Wirtschaftsstudiengängen ( $p = 0.009$ , Fisher's exact test; Zustimmungszuwachs: 3,4 Prozentpunkte; Berechnung vgl. FN 5, 6). Der Zustimmungszuwachs wurde jeweils aus der Nachher/Vorher-Differenz der Zustimmung (agree/strongly agree) zu einem Item berechnet (s. FN 5,6).

**Einschätzung von Risiken:** Dieses Item beschäftigt sich mit dem Unterschied zwischen TN bzw. N-TN in der Risikoeinschätzung von als unsicher empfundenen Situationen<sup>4</sup>. Zu Beginn bejahten 31,7% der TN und 48,2% der N-TN, dass sie bereits gelernt hatten, Risiken einzuschätzen. Der Unterschied zwischen beiden Gruppen war nicht signifikant ( $p = 0.516$ ). Nach der WWP-Veranstaltung fühlten sich jedoch 82,5% der TN in der Lage, Risiken einzuschätzen, aber nur 50,9% der N-TN. Nur noch 7% der TN meinten auch nach dem Kurs noch, Risiken nicht gut einschätzen zu können (20,6% der N-TN ( $p = 0.003$ ; Abb. 2). Auch hier zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern und in den beiden betrachteten Altersgruppen. Der Lernerfolg der TN aus Technikstudiengängen ( $p = 0.003$ , Fisher's exact test; Zustimmungszuwachs: 72,9 Prozentpunkte) war größer als der der TN aus Wirtschaftsstudiengängen ( $p = 0.048$ , Fisher's exact test; Zustimmungszuwachs: 38,2 Prozentpunkte).

**Eingehen von Risiken in unsicherer Umgebung:** Hier geht es darum, wie viele TN bestätigen können, dass sie bereits Erfahrungen im Umgang mit Risiken in einer unsicheren Umgebung sammeln konnten. Vor dem Kurs bejahten 40% der TN und 57,4% der N-TN diese Aussage (Unterschied nicht signifikant,  $p = 0.365$ ). Nach der Veranstaltung bestätigten 84,2% der TN, aber nur 53,6% der N-TN diese Aussage ( $p = 0.009$ ). Der Zustimmungszuwachs ist überwiegend auf die weiblichen TN zurückzuführen. Er betrug bei den männlichen TN 20%<sup>5</sup> im Vergleich zu den männlichen N-TN ( $p = 0.935$ ), im Vergleich

zwischen weiblichen TN und N-TN jedoch 68,8%<sup>6</sup> ( $p = 0.001$ ; Abb. 2). Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen den Altersgruppen bis 25 Jahre. Der Lernerfolg der TN aus Technik-Studiengängen ( $p = 0.035$ , Fisher's exact test; Zustimmungszuwachs: 28,6 Prozentpunkte) war hier geringer als der der TN aus Wirtschafts-Studiengängen ( $p = 0.003$ , Fisher's exact test; Zustimmungszuwachs: 49,2 Prozentpunkte).

**„Nein“ sagen können bei unkalkulierbaren Risiken:** Aussage 4 befasste sich mit der Frage, ob die Probanden während ihres Studiums die Fähigkeit erlangt haben, bei unkalkulierbaren Risiken im Zweifel auch „Nein“ zu sagen. Dies verneinten 25,0% der TN, aber nur 17,7% der N-TN bei der ersten Befragung („disagree/strongly disagree“; Unterschied nicht signifikant,  $p = 0.800$ ). 46,6% der TN und 52,5% der N-TN bejahten dagegen die Aussage („strongly agree/agree“). Nach der Exkursion stimmten 79% der TN gegenüber 47,3% der N-TN zu. Nur noch 3,5% der TN gaben an, in einer solchen Situation nicht „Nein“ sagen zu können, jedoch 20,6% der N-TN ( $p = 0.001$ ).

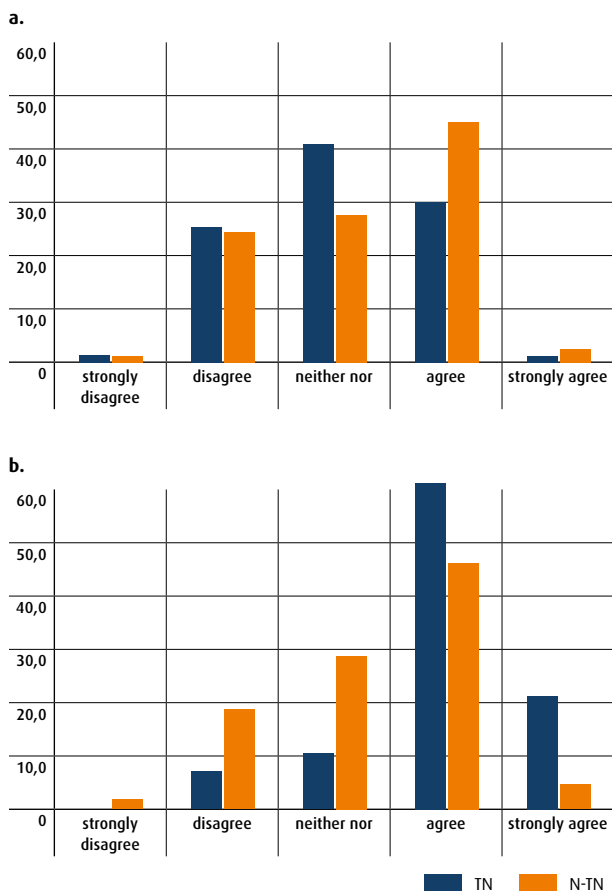
Hier fand sich eine interessante Differenz zwischen männlichen und weiblichen TN. Vor der WWP-Veranstaltung verneinten mehr Teilnehmerinnen als Teilnehmer, dass sie während ihres Studiums bisher nicht gelernt hätten, „Nein“ zu sagen (27,3% der Frauen vs. 22,2% der Männer). 48,5% der Frauen und 44,4% der Männer bejahten die Aussage. Nach dem Kurs stimmten fast alle Frauen (93,5%) der Aussage zu, gegenüber 61,5% der Männer. Bei beiden Geschlechtern gab es einen signifikanten Unterschied zu ihren Antworten vor der WWP-Veranstaltung (Frauen:  $p = 0.001$ , Fisher's exact test; Männer:  $p = 0.032$ , Fisher's exact test). Die N-TN verzeichneten keinen Lernerfolg. Auch hier zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Altersgruppen. Der Lernerfolg der TN aus Technikstudiengängen ( $p = 0.004$ , Fisher's exact test; Zustimmungszuwachs: 48,6 Prozentpunkte) war größer als der der TN aus Wirtschaftsstudiengängen ( $p = 0.008$ , Fisher's exact test; Zustimmungszuwachs: 25,9 Prozentpunkte).

### Limitationen der Studie

Der Fragebogen wurde in englischer Sprache erstellt, um internationale Studierende miteinbeziehen zu können. Die Probanden waren aber mehrheitlich deutschsprachig. Außerdem wurden subjektiv empfundene Lernerfolge erfasst, nicht jedoch objektivierbare Lernergebnisse. Darüber hinaus könnten die positiven Ergebnisse der TN nach dem Kurs auf eine „Euphorisierung“ während der Exkursion zurückzuführen sein. Daher wurde die zweite Befragung einige Wochen später durchgeführt, wenn eine solche Euphorisierung in der Regel bereits abgeklungen ist. Damit wurde eine Verzerrung der Ergebnisse der TN-Gruppe vermieden.

<sup>4</sup> Wenn von „unsicheren Situationen, Umgebungen“ die Rede ist, ist der persönliche Eindruck von der fremden, bisher unbekanntem Situation im Wildwasser gemeint; die WWP-Veranstaltung erfüllt selbstverständlich alle Sicherheitsstandards, die für die sichere Durchführung einer solchen Exkursion gebraucht werden.

**Abb. 1: Ergebnisse zur Item 2 – Einschätzung von Risiken – vor und nach der WWP-Veranstaltung**



## Diskussion der Ergebnisse

Nach der WWP-Veranstaltung stiegen Risikobewusstsein und selbstbewusster Umgang mit Risiken bei den TN nach ihrer eigenen Einschätzung erheblich und weit über das Niveau der N-TN hinaus an. Die Lernfortschritte bei den TN sind insgesamt signifikant höher als bei den N-TN. Der subjektive Lernerfolg kann auf die Teilnahme an der WWP-Veranstaltung zurückgeführt werden, da die TN im Umgang mit Risiken in einer für sie unbekanntem Umgebung trainiert wurden.

Aussage 2 beschäftigte sich mit der Beurteilungsfähigkeit von Risiken in unsicheren Situationen. Auch hier zeigten sich die TN vor dem Kurs wesentlich zögerlicher als die N-TN. Eine Situation, die sich nachher umkehrte: Der Anteil der TN, die

angaben, sie hätten Risiken besser einzuschätzen gelernt, stieg von 31,7% auf 82,5% ( $p = 0,0001$ ). Bei den N-TN änderte sich hingegen kaum etwas. Insgesamt antworteten die TN bei der 2. Befragung wesentlich entschiedener als die N-TN. Nur noch 10,5% der TN konnten sich nicht entscheiden, ob sie hier etwas gelernt hatten. Keiner der TN kreuzte nun die Antwortkategorie „strongly disagree“ an. Der Lernzuwachs der TN-Gruppe dürfte v.a. darauf zurückzuführen sein, dass sie praktische Instrumente (z.B. 3x3-Reduktionsmethode, spezifische Fragenkataloge zu Risikoeinschätzung) kennengelernt haben. Eine falsche Risikoeinschätzung hätte eine negative Konsequenz gehabt (z.B. eine Kenterung). Als Ergebnis gaben die meisten TN danach an, Risiken nun zutreffend einschätzen zu können.

Bei der Risikoeinschätzung zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Frauen und Männern sowie zwischen den beiden Altersgruppen  $\leq 25$  Jahre.

Auch im Hinblick auf das Eingehen von Risiken hatten die TN durch die Wildwasserpraxis mehr Erfahrungen sammeln können als die N-TN im Hörsaal. Vor der Veranstaltung hatten die TN hier weniger Erfahrungen angegeben („strongly disagree/disagree“ 28,3%; N-TN: 19,8%). Der Zuwachs von 42,4% bei denen, die angaben, nun gelernt zu haben, kalkulierte Risiken einzugehen, kann als Lernerfolg durch den Kurs interpretiert werden. Auch hier war der Anteil derjenigen ohne Lernerfolg (7%) entsprechend gering. Bei den N-TN änderte sich dagegen kaum etwas. Ein Grund für den Lernerfolg der TN könnte die praktische Übung sein, wie man objektive Risiken einschätzt und wie diese sich durch konkrete Maßnahmen minimieren lassen. Während des Kurses wurden diese praktischen Erfahrungen mit der Theorie verknüpft. Die Verbindung von handlungsorientiertem Ansatz in der Wildwasserpraxis mit der Vermittlung von theoretischem Hintergrund lässt die TN Risiken besser beurteilen und sicherere Entscheidungen treffen. Überraschend waren die deutlichen Unterschiede im Lernfortschritt zwischen den Geschlechtern (Zustimmungszuwachs: Männer 24,9%, Frauen 60,9%) sowie zwischen TN-Frauen und N-TN-Frauen (Zustimmung 2. Befragung: TN-Frauen: 96,8% vs. N-TN-Frauen: 48,0%). Der selbst eingeschätzte Lerneffekt war bei Frauen also erheblich größer als bei Männern. Dieses Ergebnis scheint Untersuchungen zu bestätigen, dass es geschlechterunterschiedliches Risikoverhalten gibt und dieses bei Frauen durch äußere Umstände stärker beeinflussbar ist (Booth/Nolen 2012). Bei den N-TN fand sich bei der 2. Befragung keine Veränderung im Zustimmungsverhalten. Im Hinblick auf das Alter der TN konnten nur die beiden Altersgruppen bis 25 Jahre betrachtet werden. Es ließ sich kein signi-

5 Differenz „agree/strongly agree“, Nachher - Vorher, Teilnehmer: 69,3 % - 44,4 % = 24,9 Prozentpunkte  
Differenz „agree/strongly agree“, Nachher - Vorher, Nicht-Teilnehmer: 64,2 % - 59,3 % = 4,9 Prozentpunkte

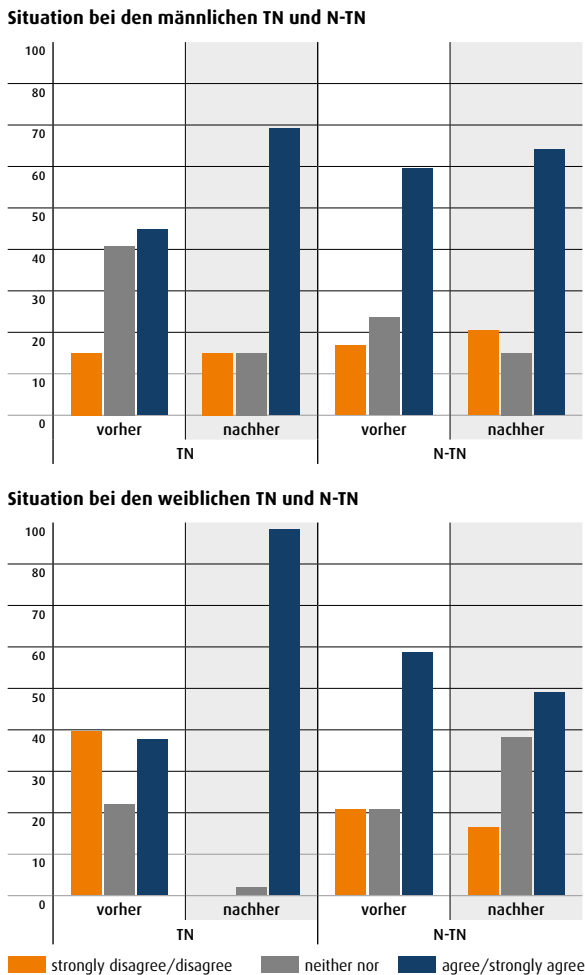
Zustimmungszuwachs: 24,9 Prozentpunkte - 4,9 Prozentpunkte = 20,0 Prozentpunkte

6 Differenz „agree/strongly agree“, Nachher - Vorher, Teilnehmerinnen: 96,8 % - 36,3 % = 60,5 Prozentpunkte

Differenz „agree/strongly agree“, Nachher - Vorher, Nicht-Teilnehmerinnen: 48,0 % - 56,3 % = -8,3 Prozentpunkte

Zustimmungszuwachs: -8,3 Prozentpunkte - 60,5 Prozentpunkte = 68,8 Prozentpunkte

**Abb. 2: Ergebnisse bei Item 3 (Eingehen von Risiken in unsicherer Umgebung) vorher/nachher**



fikanter Unterschied nachweisen, wohl weil sich beide Gruppen z.B. hinsichtlich ihrer Vorerfahrungen stark ähnelten. Erstaunlicherweise war der Lernerfolg der TN aus Technikstudiengängen hier geringer als der aus Wirtschaftsstudiengängen. Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass der Männeranteil dort höher war (Technik 44,7%, Wirtschaft 32,3%) und der Lernerfolg bei den Männern geringer ausfiel.

Bei den TN war – anders als bei den N-TN – nach dem Kurs ein deutlicher Lernzuwachs hinsichtlich der Aussage zu verzeichnen, gelernt haben, an erforderlicher Stelle „Nein“ zu sagen.

Die TN waren im Wildwasser ständig mit Herausforderungen konfrontiert, die ihnen eine Entscheidung abverlangten. Dies kann z.B. auch bedeuten, eine schwierige Stelle eben nicht zu fahren („Nein“ zu sagen) und zu umtragen<sup>7</sup>. Für die TN war das eine sehr wichtige Erfahrung. Die N-TN haben im regulären Hochschulunterricht in dieser Hinsicht nichts dazugelernt.

Beachtlich ist besonders der Lernfortschritt der weiblichen TN, der – von einer annähernd gleichen Zustimmungsrate ausgehend – erheblich über dem der männlichen TN liegt. Und dies, obwohl gerade während einer solchen Veranstaltung gruppenspezifische Prozesse ablaufen, die besonders hohen Druck aufbauen, Bedenken hintanzustellen. Für die Frauen waren solche konkreten Erfahrungen offensichtlich besonders wichtig (vgl. O'Brien, 2014) und führten bei vielen weiblichen TN dazu, ihre Fähigkeit „Nein“ zu sagen, auszubauen.

Da der Lernerfolg der TN aus Technikstudiengängen trotz höherem Männeranteil größer war als der der TN aus Wirtschaftsstudiengängen, ist anzunehmen, dass die Differenz zwischen beiden Gruppen bei gleicher Verteilung noch größer gewesen wäre. Allerdings ist der erreichte Endzustand bei beiden Studienrichtungen etwa gleich (Zustimmung: Wirtschaft 78,4%, Technik: 78,6%), während der Ausgangspunkt bei den TN aus Technikstudiengängen tiefer liegt. Hier gab es also noch erheblichen Nachholbedarf.

### Fazit

Unternehmen agieren in einer ähnlich unsicheren Umgebung wie der Paddler auf einem Wildwasserfluss. Sie haben es mit immer komplexeren Technologien und immer sensiblerem Know-how zu tun. Viele bewegen sich zudem auf internationalem, unsicherem Parkett. Unternehmerisches Handeln ist daher immer mit Risiken verbunden. Das Risikomanagement gehört deshalb zu Recht zum Ausbildungskanon der Betriebswirtschaftslehre. Risiken beurteilen zu können, ist ein wichtiger Aspekt hierbei. Dabei geht es nicht nur um die Einhaltung eines formalen Prozederes, sondern auch um die praktische Einübung, wie es den TN im Rahmen der WWP-Veranstaltungen möglich war.

Die vorliegende Studie konnte einen hohen Lernerfolg der Veranstaltungs-TN im Managementbereich „Beurteilen von Risiken“ nachweisen. Die TN fühlten sich nach dem Kurs im Umgang mit Risiken wesentlich sicherer als die im Vergleich dazu befragten N-TN. Dies gilt insbesondere für

- ▶ den selbstbewussten Umgang mit Risiken,
- ▶ die Fähigkeit, Risiken einzuschätzen,
- ▶ ein höheres Zutrauen im Eingehen von Risiken,
- ▶ die Fähigkeit, nach Abwägung bei unkalkulierbaren Risiken auch „Nein“ sagen zu können.

Das Ergebnis bestätigte damit die Ausgangshypothese, dass den TN durch die Veranstaltung ein erheblich höheres Maß

<sup>7</sup> Damit ist die Portage (= das Über-Land-Transportieren) des Kajaks um ein Hindernis oder einen zu schwierigen Katarakt herum gemeint.

an persönlicher Sicherheit im Umgang mit Risiken vermitteln werden konnte, während die N-TN im parallel dazu stattfindenden regulären Semesterunterricht keine bzw. kaum Lernfortschritte in diesen Bereichen machten.

Der größere Lernerfolg der TN, der nach ihren Aussagen in einer wesentlich verbesserten Rezeption des Umgangs mit Risiken bestand, lässt sich damit auf die Teilnahme an der WWP-Exkursion zurückführen. Hierbei spielte vor allem die veränderte Lernumgebung eine entscheidende Rolle, die die TN außerhalb des Hörsaals mit einer ungewissen Umgebung auf dem Wildwasser konfrontierte. Durch diese Outdoorsituation wurde ein wesentlich größerer Lernerfolg als durch die übliche Unterrichtssituation im Hörsaal erreicht. Studierende von Technikstudiengängen profitieren noch mehr als Wirtschaftsstudenten, Frauen noch deutlich mehr als Männer.

Das hier vorgestellte Konzept lässt sich problemlos auch zur Schulung von (angehenden) Führungskräften in den Unternehmen anwenden. Als wichtiges Instrument im Bereich der Personalentwicklung kann es bspw. zur Vorbereitung für ein darauf folgendes unternehmensinternes Training-on-the-Job eingesetzt werden, bei dem sich Aspiranten mit einer übertragenen Projektverantwortung beweisen können. Das vorgeschaltete WWP-Training hat den Vorteil, Nachwuchskräfte gezielt in der Beurteilung von Risiken zu schulen, ohne dass hierbei Unternehmensverluste drohen. Da das WWP-Training außer ausreichend guten Schwimmkenntnissen keine speziellen Anforderungen an die Teilnehmer stellt, ist es praktisch universell einsetzbar. Es empfiehlt sich insbesondere für weibliche (angehende) Führungskräfte sowie (angehende) Führungskräfte aus dem technischen Bereich, die hierdurch theoretisch und praktisch einen selbstbewussteren, sicheren Umgang mit Risiken erlernen können. Zudem konnte mit diesem experimentellen Forschungsdesign erstmals gezeigt werden, dass sich bei richtig geplanten und gut durchdachten Outdoortrainings durchaus Effekte im Hinblick auf die geplanten Ziele der Maßnahme nachweisen lassen. Das Vorurteil, es handele sich bei Outdoortrainingsmaßnahmen um bloße „Pfadfinderromantik“, konnte damit eindeutig widerlegt werden.

## SUMMARY

**Research question:** Within an academic outdoor-course, students were taught risk management contents, which they later practiced on a whitewater river. An intervention study should determine the learning success of the participants.

**Methodology:** Therefore a standardized questionnaire was created. Parallel to the course participants (TN) non-participating students were interviewed (N-TN).

**Practical implications:** TN had significantly more learning progress, e.g. an increase in risk awareness, in assessment of risks and in the ability to say "no". In particular, female TN benefited from the course.

---

### PROF. DR. GERRIT HORSTMEIER

Fakultät Wirtschaft, Hochschule Furtwangen

E-Mail: [hor@hs-furtwangen.de](mailto:hor@hs-furtwangen.de)

[www.hs-furtwangen.de/kontakte/83-gerrithorstmeier-m-m.html](http://www.hs-furtwangen.de/kontakte/83-gerrithorstmeier-m-m.html)

---

### TETIANA DEMCHENKO, VERONICA LOPEZ GRISALES,

MARKUS KIENLECHNER und LAILAH MAKLOUF

Fakultät Wirtschaft, Hochschule Furtwangen

---

### DR. MED. LOTTE HABERMANN-HORSTMEIER, MPH

Villingen Institute of Public Health

Steinbeis-Hochschule Berlin

---



---

## LITERATURVERZEICHNIS

**Becker, M. (2009):** Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 5. Aufl., S. 349

**Booth, A.L./Nolen, P. (2012):** Gender differences in risk behaviour: Does nurture matter? In: *The Economic Journal*, 122 (558): 56-78; <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0297.2011.02480.x/abstract>; Zugriff: 4.12.2015

**Burke, V./Collins, D. (1998):** The great outdoors and management development: A framework for analysing the learning and transfer of management skills. In: *Managing Leisure* 1998; 3(3); <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/136067198376049>; Zugriff 05.12.2015

**Horstmeier G (2013):** Wildwasser als Übungs- oder Lernfeld: Was Manager beim Kajakfahren lernen. In: *Wirtschafts-psychologie aktuell*; 1: 58-60

**Jones, P.J./Oswick, C. (2007):** Inputs and Outcomes of Outdoor Management Development: Of Design, Dogma and Dissonance. In: *British Journal of Management*; 18(4): 327-341; DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00515.x

**Kanters, M.A./Bristol, D.G./Attarian, A. (2002):** The Effects of Outdoor Experiential Training on Perceptions of College Stress. In: *Journal of Experiential Education* 2002; 25 (2): 257-267

**Malik, F. (2015):** Navigieren im Zeichen des Umbruchs, Frankfurt Campus Verlag

**Malik, F. (2014):** Wenn Grenzen keine sind – Management und Bergsteigen. Frankfurt/M.: Campus Verlag

**Mazany, P./Francis, S./Sumisch, P. (1995):** Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA programme. In: *Journal of Management Development* 1995; 14(3): 50-68

**McEvoy, G. M./Buller, P. F. (1997):** The power of outdoor management development. In: *Journal of Management Development* 1997; 16(3): 208-217

**Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (2012):** Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management. Pearson Education Canada

**O'Brien, K. (2014):** Women Find It More Difficult to Say „No“ to Excessive Workplace Requests. Interview zum Thema „Gender differences in the ability to decline workplace requests“ 12/3/2014; [http://www.sio.org/article\\_view.aspx?article=1336#sthash.gXSF5ptA.dpuf](http://www.sio.org/article_view.aspx?article=1336#sthash.gXSF5ptA.dpuf); Zugriff: 4.12.2015

**Regnet, E. (2015):** Neue Methoden der Weiterbildung. In: Becker, M., Schwertner, A.: *Personalentwicklung und Kompetenzentwicklung*, München, Mering: Rainer Hampp Verlag 2002, S. 187 ff; <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/69386/herunterladen>; Zugriff: 4.12.2015

**Williams, S. D./Graham, T. S./Baker, B. (2003):** Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. In: *Journal of Management Development* 2003; 22(1): 45-59

---

# Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess

Von Prof. Dr. Torsten Biemann (Universität Mannheim) und Prof. Dr. Heiko Weckmüller (FOM Bonn)

**C**andidate Experience Management ist eine vergleichsweise moderne Erscheinung im Personalmanagement. Der traditionelle Fokus zur Wirkung von Recruitingaktivitäten liegt auf der Effizienz der Prozesse und der Qualität der Bewerberauswahl. Seit Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten haben, geeignete Bewerber zu finden, rückt die Arbeitgeberattraktivität im Allgemeinen und insbesondere die Wirkung des Rekrutierungsprozesses auf die Bewerber in den Vordergrund. Inhaltlich handelt es sich um die Übertragung des Marketingkonzepts „Customer Experience Management“ auf das Personalmanagement. Im Fokus der Betrachtung stehen die Erfahrungen und Eindrücke, die ein Kunde an unterschiedlichen Stationen (sogenannten Touchpoints) während des Kaufprozesses gewinnt, und deren Einfluss auf die Wahrnehmung der Attraktivität von Produkten, Dienstleistungen oder eben Arbeitsplätzen (Verhoeven, 2015, S. 8-9). Allerdings sind diese aktuellen Überlegungen auch im Personalmanagement nicht vollständig neu: Bereits in den 1980er-Jahren prägte Heinz Schuler den Begriff der „Sozialen Validität“, d.h. die Reaktion der Bewerber auf Personalauswahlverfahren (Schuler, 1993), der im Anschluss als eigenständiges Gütekriterium Eingang in die Lehrbücher zur Eignungsdiagnostik gefunden hat. In Schulers Modell entsteht soziale Validität durch vier Faktoren: hinreichende Information über den Arbeitsplatz, Partizipation der Bewerber am Auswahlprozess, Transparenz und Feedback (Schuler, 1993, S. 12-13). In diesem Kontext untersuchten Anderson et al. (2010, S.296) metaanalytisch die Präferenzen der Bewerber bezüglich der eingesetzten Personalauswahlverfahren, wobei sich eine hohe Zustimmung zum Einsatz von Einstellungsinterviews (Mittelwert 5,2 auf einer Skala von 1-7) und Arbeitsproben (5,4), eine mittlere Zustimmung für Intelligenztests (4,6) und Persönlichkeitstests (4,3) und eine geringe Zustimmung für grafologische Gutachten (2,3) ergaben. Die Präferenzordnung erweist sich zudem als weitgehend kulturunabhängig und ist über Ländergrenzen hinweg relativ homogen.

Wir wollen im Folgenden weitere empirische Ergebnisse bezüglich der Candidate Experience vorstellen, wobei insbesondere folgende Fragen im Vordergrund stehen: Welche relative Bedeutung haben Eindrücke im Rekrutierungsprozess

im Vergleich zu objektiven Kriterien wie Arbeitsplatz- und Organisationseigenschaften? Variiert die Bedeutung der Einflussfaktoren im Verlauf des Rekrutierungsprozesses? Welche Verhaltensweisen sollten Unternehmensvertreter in Interview-situationen zeigen und welchen Einfluss hat Feedback bezüglich des Bewerberverhaltens durch die Unternehmen auf die Arbeitgeberattraktivität?

## Relative Bedeutung der Candidate Experience

In einer sehr umfassenden Studie mit über 100.000 Einzelbeobachtungen untersuchten Krista L. Uggerslev, Neil E. Fassina und David Kraichy (2012) die Wirkung unterschiedlicher Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität. Arbeitgeberattraktivität ist hier als abhängige Variable breit definiert und umfasst z.B. sowohl die Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber als auch die Bereitschaft, den Bewerbungsprozess fortzuführen. Die Effektstärken sind zusammenfassend in Abbildung 1 dargestellt. Arbeitsplatz- und Organisationseigenschaften sind insgesamt am wichtigsten für die Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität. Die Differenz zu Elementen des Candidate Experience Management wie Recruitingprozess und Verhalten der Recruiter ist aber vergleichsweise gering. Neben den abgebildeten Zusammenhängen weist die wahrgenommene Passung („person-job“ und „person-organization fit“) mit einer Korrelation von 0,55 den größten Zusammenhang zur Arbeitgeberattraktivität auf. Dieser Befund ist wenig überraschend, da die wahrgenommene Passung insbesondere die Intention beeinflussen dürfte, in die Organisation einzutreten.

Darüber hinaus zeigen sich deutliche Unterschiede in den Subkategorien: Bei den Arbeitsplatzseigenschaften wirken Entwicklungsmöglichkeiten ( $r=0,42$ ) und herausfordernde Tätigkeiten (0,39) besonders stark auf die Arbeitgeberattraktivität. Bei den Organisationseigenschaften sind die Reputation (0,45) und die Arbeitsbeziehungen (0,49) besonders bedeutsam. Bezüglich des Rekrutierungsprozesses sind einzelne Subkategorien in Abbildung 1 aufgeführt. Insbesondere der Webseite kommt bezüglich Ästhetik und Nutzerfreundlichkeit eine große Bedeutung zu. Übergreifend zeigt sich, dass Candidate Experience eine fast gleich große Bedeutung für die Arbeitgeberattraktivität aufweist wie Arbeitsplatz- und Organisationseigenschaften.

Dieser Befund ist überraschend, da der Rekrutierungsprozess vergleichsweise kurz ist, die objektiven Eigenschaften aber über ein langjähriges Arbeitsverhältnis wirken. Ähnlich überraschend ist die hohe Bedeutung der Reaktionszeit des Unternehmens auf die Arbeitgeberattraktivität ( $r=0,41$ ; allerdings ist die Datenbasis mit  $n=375$  vergleichsweise klein; Chapman et al., 2005, S. 934). In der Personalforschung geht man vor diesem Hintergrund davon aus, dass der Rekrutierungsprozess dem Bewerber dazu dient, sein unvollständiges Bild über Arbeitsbedingungen in der Organisation zu vervollständigen. Personalökonomisch spricht man hier von Signalen, d.h. beobachtbaren Ereignissen oder Verhaltensweisen, auf deren Basis ein Rückschluss auf die nicht beobachtbaren Arbeitsbedingungen gezogen wird. Gemäß dieser Theorie wäre den Bewerbern nicht etwa die schnelle Rückmeldung per se wichtig, sondern sie würden aus einer schnellen Rückmeldung auf eine generelle Wertschätzung der Mitarbeiter durch den Arbeitgeber schließen.

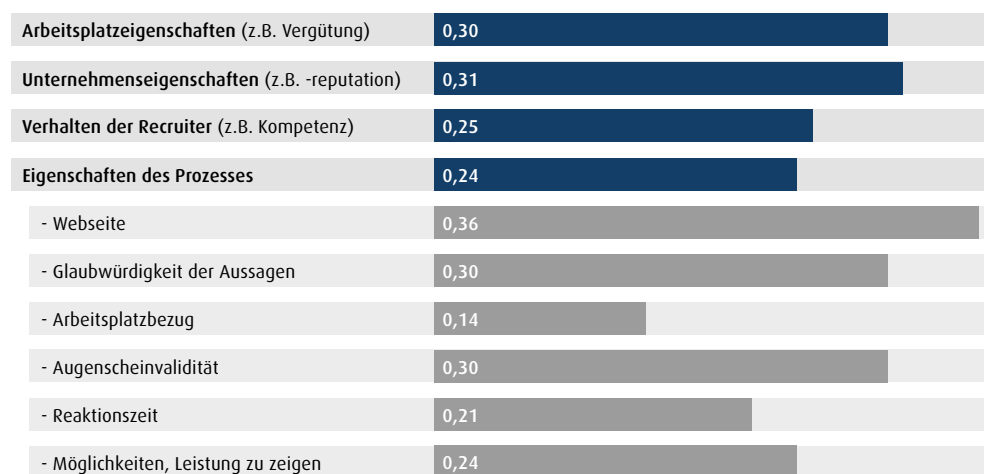
Als zentral erweist sich durchgängig der subjektive Eindruck der wahrgenommenen Gerechtigkeit: Zwischen der wahrgenommenen prozessualen Gerechtigkeit und der Arbeitgeberattraktivität besteht ein hoher Zusammenhang ( $r=0,44$ ) ebenso zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Arbeitgeberattraktivität ( $r=0,34$ ; Hausknecht et al. 2004, S. 656). Positiv wirken prozessuale und distributive Gerechtigkeitwahrneh-

mung ebenfalls auf die Weiterempfehlungsquote ( $r=0,46$  und  $r=0,40$ ). Prozessuale Gerechtigkeit meint dabei die subjektiv empfundene Fairness der Prozesse. Hiermit werden die Gerechtigkeitsempfindungen im Umgang mit dem Unternehmen und dessen Vertretern zwischen Bewerbung und Einstellungsentscheidung erfasst. Distributive Gerechtigkeit umfasst die Wahrnehmung bezüglich der Verteilungsergebnisse, d.h. ob die Rekrutierungsentscheidung als fair empfunden wird (Gilliland, 1993, Harold et al, 2016). Allerdings reagieren nicht alle Bewerber gleich: Brian W. Swider et al. (2015, S. 78) untersuchen den Zusammenhang zwischen individuellen Eigenschaften und der Arbeitgeberattraktivität und finden schwache, aber signifikante Unterschiede für einzelne Persönlichkeitseigenschaften (insb. Gewissenhaftigkeit und Offenheit) und Intelligenz.

### Relevante Eigenschaften an den einzelnen Touchpoints

Neben der übergreifenden Bedeutung der einzelnen Faktoren untersuchten die Autoren um Krista L. Uggerslev et al. (2012) auch die Bedeutungsveränderung während des Rekrutierungsprozesses. Dafür bedienen sie sich des 3-Phasen-Modells von Barber (1998): Phase 1: Bewerberansprache – Phase 2: Betreuung während des Bewerbungsprozesses – Phase 3: Überzeugung nach einem Arbeitsplatzangebot. Der Einfluss der Variablen bezüglich des Rekrutierungsprozesses nimmt mit zunehmender Stufe zu, der Einfluss der Variablen bezüglich

**Abb. 1: Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität**



Zahlenangaben sind Korrelationskoeffizienten.

Quelle: Reduzierte Darstellung auf Basis von Uggerslev et al. (2012): 617-620

der Rekrutiereigenschaften und -verhaltensweisen nimmt hingegen tendenziell ab, wobei die letzte Aussage aufgrund geringer Fallzahlen nicht abschließend validiert werden kann (Uggerslev et al., 2012, S. 616 und 624-625).

### Sollte man über Auswahlsergebnisse Feedback geben?

Arbeitsrechtliche Überlegungen beeinflussen die Durchführung von Personalauswahlverfahren substanziell. Gerade im Zuge der Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) wurden das Personalmarketing und die Personalauswahlprozesse angepasst. Hintergrund ist die vermutete größere Gefahr arbeitsrechtlicher Prozesse durch abgelehnte Bewerber. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und in welcher Form abgelehnten Bewerbern Feedback über die Gründe der Ablehnung und das beobachtete Verhalten im Bewerbungsprozess gegeben werden sollte. Arbeitsrechtlich lässt sich zugunsten eines Verzichts oder eines nur rudimentären Feedbacks argumentieren. Wie aber wirkt Feedback auf die Arbeitgeberattraktivität? Diese Frage untersuchten Donald M. Truxillo et al. (2009). Im Ergebnis zeigte sich ein kleiner, aber statistisch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Feedback und Arbeitgeberattraktivität ( $r=0,06$ ;  $n=1.540$ ) sowie zwischen Feedback und der wahrgenommenen Gerechtigkeit ( $r=0,12$ ;  $n=3.049$ ). Diese durchschnittlichen Effekte untersuchen die Autoren weitergehend bezüglich der Rahmenbedingungen und Einflussgrößen (Moderatoren). Dabei zeigt sich ein überdurchschnittlich hoher Einfluss auf die Gerechtigkeitseinschätzung, wenn die Rückmeldung in Form einer inhaltlichen Erklärung ( $r=0,20$ ) erfolgt und nicht nur in Form einer Entschuldigung ( $r=0,11$ ). Wenn sich die Erklärungen inhaltlich auf Aspekte der sozialen Fairness in der Auswahl beziehen, wirkt dies stärker positiv auf die Arbeitgeberattraktivität als rein strukturelle Erklärungen zum Auswahlverfahren ( $r=0,25$  bzw.  $r=0,11$ ; Truxillo et al. 2009, S. 355). Die Effekte sind insgesamt schwach bis mittel. Bedenkt man jedoch, dass Arbeitgeberattraktivität von vielen Faktoren beeinflusst wird, die zudem in vielen Fällen nicht durch die Organisation beeinflusst werden können, erscheinen die weitgehend kostenlosen Feedbackgespräche dennoch effektiv.

### Verhalten der Recruiter im Interview

Einer der zentralen Touchpoints zur Beeinflussung der Arbeitgeberattraktivität ist das Auswahlgespräch: Gemäß einer Recruitingstudie der Universität Bamberg geben neun von zehn Stellensuchenden an, dass das Einstellungsgespräch eine wichtige Entscheidungsgrundlage zur Annahme eines Jobangebots ist, und mehr als die Hälfte der Befragten haben schon einmal ein Angebot aufgrund ihrer Eindrücke im Einstellungsgespräch abgelehnt (Weitzel et al., 2016, S. 14). Im Interview treffen Unternehmen und Bewerber entweder erstmalig oder zumindest erstmalig intensiv persönlich aufeinander

und der menschliche Austausch steht im Vordergrund. Aus diesem Grund erfreut sich das Rekrutierungsinterview großer Akzeptanz bei Bewerbern und Unternehmensvertretern. Der Fokus der wissenschaftlichen Forschung zur Ausgestaltung der Interviewsituation liegt auf dem Selektionserfolg im Sinne der prädiktiven Validität bezüglich des zukünftigen Berufserfolges. Welche Verhaltensweisen beeinflussen aber die Wahrnehmung als attraktive Arbeitgeber? Auch auf diese Frage liefert die Metaanalyse von Krista L. Uggerslev et al. (2012, S. 618) eine Antwort. Die Wahrnehmung als angenehme Person („personable“,  $r=0,32$ ), von Kompetenz ( $r=0,23$ ) und Vertrauenswürdigkeit ( $r=0,22$ ) wirken positiv auf die Arbeitgeberattraktivität. Geschlecht oder fachliche Zuordnung zum Personal- oder einstellenden Fachbereich sind hingegen nicht relevant (Chapman et al., 2005). Der Schulung und Auswahl der Rekrutierer sollte vor dem Hintergrund der Relevanz von deren Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen somit besondere Beachtung geschenkt werden. Die Ansprache über den Personal- oder den Fachbereich erscheint hingegen weniger bedeutsam wie auch die demografischen Faktoren wie z.B. das Geschlecht.

### Vergleich mit Social-Media-Daten

Die zunehmende Verbreitung internetbasierter Arbeitgeberbewertungsportale ermöglicht den Anbietern zunehmend die Auswertung großer Datenmengen. Im Vergleich zu den vorgestellten wissenschaftlichen Analysen unterliegen diese Veröffentlichungen allerdings keinem Kontrollprozess und die verwendeten Skalen und Konstrukte entsprechen nicht den wissenschaftlich etablierten. Das vor allem in den USA, aber auch mit deutlich geringerer Abdeckung international verbreitete Portal Glassdoor veröffentlichte 2015 Auswertungen zur Themenstellung (Chamberlain/Chen-Zion, 2015). Ausgewertet wurden ca. 150.000 Einzelbewertungen bezüglich der Schwierigkeit des Einstellungsinterviews und der zeitlich später erfassten Zufriedenheit der Mitarbeiter. Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Schwierigkeitsgrad und Zufriedenheit. Dies ist deckungsgleich mit den Ergebnissen wissenschaftlicher Veröffentlichungen, nach denen Bewerber eine „opportunity to perform“ schätzen. Interessanterweise ist der Zusammenhang auf Basis der Glassdoordaten nicht linear. Vielmehr sinkt die Zufriedenheit in der höchsten Schwierigkeitskategorie 5 (Skala 1-5) wieder. Übertriebene Anforderungen scheinen somit wieder negativ auf die Zufriedenheit zu wirken, da damit unter Umständen ein zu großer Anforderungsdruck verbunden wird.

### Schlussfolgerungen für die betriebliche Praxis

- Die Wahrnehmung des Rekrutierungsprozesses und hier insbesondere die Wahrnehmung von Verfahrensgerechtigkeit haben wesentlichen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.



- ▶ Feedback an die (abgelehnten) Bewerber beeinflusst die Arbeitgeberattraktivität positiv, sodass arbeitsrechtliche Bedenken nur soweit wie zwingend notwendig Beachtung finden sollten.
- ▶ Unternehmensvertreter sollten in Einstellungsinterviews ein ausgeprägt freundliches und kompetentes Verhalten zeigen. Die Fachbereichszuordnung ist weniger relevant.



**PROF. DR. TORSTEN BIEMANN**

Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung

Universität Mannheim

E-Mail: [biemann@bwl.uni-mannheim.de](mailto:biemann@bwl.uni-mannheim.de)

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



**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

**Anderson, N./Salgado, J. F./Hülsheger, U. R. (2010):** Applicant Reactions in Selection: Comprehensive Meta-analysis into Reaction Generalization versus Situational Specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 291-304.

**Barber A. E. (1998):** Recruiting Employees: Individual and Organization Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Chamberlain, A./Chen-Zion, A. (2015):** Do Difficult Job Interviews Lead to More Satisfied Workers? Evidence from Glassdoor Reviews <https://www.glassdoor.com/research/studies/interview-difficulty/> Abruf 08.11.2016

**Chamberlain, A. (2015):** Why Is Hiring Taking Longer? New Insights from Glassdoor Data. [https://research-content.glassdoor.com/app/uploads/sites/2/2015/06/GD\\_Report\\_3.pdf](https://research-content.glassdoor.com/app/uploads/sites/2/2015/06/GD_Report_3.pdf) Abruf 08.11.2016

**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 Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.

**Gilliland, S. W. (1993):** The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.

**Harold, C. M./Holtz, B. C./Griepentrog, B. K./Brewer, L. M./Marsh, S. M. (2016):** Investigating the Effects of Applicant Justice Perceptions on Job Offer Acceptance. *Personnel Psychology*, 69(1), 199-227.

**Hausknecht, J./Day, D./Thomas, S. (2004):** Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-684.

**Schuler, H. (1993):** Social Validity of Selection Situations: A Concept and some Empirical Results. In Schuler H., Farr J. L. and Smith M. (Hrsg.): Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.: 11-26.

**Swider, B. W./Zimmerman, R. D./Charlier, S. D./Pierotti, A. J. (2015):** Deep-level and Surface-level Individual Differences and Applicant Attraction to Organizations: A Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 73-83.

**Truxillo, D. M./Bodner, T. E./Bertolino, M./Bauer, T. N./Yonce, C. A. (2009):** Effects of Explanations on Applicant Reactions: A Meta-analytic Review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 346-361.

**Uggerslev, K. L./Fassina, N. E./Kraichy, D. (2012):** Recruiting Through the Stages: A Meta-analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.

**Verhoeven, T. (2015):** Die Theorie der Candidate Experience, in: Verhoeven, T. (Hrsg.): Die Theorie der Candidate Experience – Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke und darüber hinaus. Springer Gabler: Wiesbaden, 7-15.

**Weitzel, T./Laumer, S./Maier, Ch./Oehlhorn, C./Wirth, J./Weinert, Ch. (2016):** Best Practices und „Big Failures“ in der Rekrutierung. [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2016\\_-\\_Best\\_Practices\\_und\\_Big\\_Failures\\_v\\_WEB.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2016_-_Best_Practices_und_Big_Failures_v_WEB.pdf) (Abruf 16.11.2016).

## Ist es schlimmer, wenn Frauen ungerecht handeln?

**Suzette Caleo** (Louisiana State University): Are organizational justice rules gendered? Reactions to men's and women's justice violations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101, No. 10, pp.1422-1435.

Organisatorische Gerechtigkeit beschreibt, ob sich Mitarbeiter gerecht und fair behandelt fühlen. Studien fokussieren zunehmend die Rahmenbedingungen, unter denen organisatorische (Un-)Gerechtigkeit zum Tragen kommt. Führungskräfte spielen dabei eine besondere Rolle, da viele Entscheidungsprozesse durch sie gelenkt werden. Bisher unklar ist, ob das Geschlecht der Führungskraft einen Einfluss auf die wahrgenommene Gerechtigkeit hat. Ein Verhalten, das bei einem Mann völlig in Ordnung erscheint, könnte einer Frau negativ ausgelegt werden, da an die Geschlechter unterschiedliche Erwartungen gestellt werden. Ob solche Unterschiede tatsächlich vorliegen, hat Caleo in einer Reihe von vier experimentellen Studien untersucht. Ihr Fokus lag auf der prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit. Prozedurale Gerechtigkeit beschreibt, ob Verteilungsprozesse (z.B. bei der Aufteilung der Mitarbeiter auf neue Büroräume; Studie 2) als gerecht angesehen werden. Dies umfasst, ob die Führungskraft neutral, systematisch und konsistent vorgeht. Interaktionale Gerechtigkeit bezieht sich auf den direkten Umgang mit den Mitarbeitern und beschreibt, inwieweit ihnen mit Würde und Respekt begegnet wird.

Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild. Weibliche Führungskräfte wurden deutlich negativer bewertet als Männer, wenn sie sich interaktional ungerecht verhalten haben (z.B. Unhöflichkeit, Ignorieren von Wünschen). Dies ist besonders vor dem Hintergrund erstaunlich, dass in den Studien einzig der Name der beschriebenen Person variiert wurde (Cathy vs. Kevin oder Karen vs. Brian). Bezüglich der prozeduralen Gerechtigkeit gab es keine Geschlechtereffekte. Männer und Frauen wurden ähnlich bewertet, wenn sie sich prozedural ungerecht verhielten.

Insgesamt zahlen Frauen einen höheren Preis, wenn sie sich interaktional – aber nicht prozedural – ungerecht und damit nicht rollenkonform verhalten. Es wird folglich mit zweierlei Maß gemessen, wobei Männer einen größeren Spielraum nutzen können. Das Aufbrechen dieser Stereotype und rollenkonformen Erwartungshaltungen ist z.B. im Zuge von organisationalen Bewertungsprozessen, wie im Mitarbeitergespräch, wichtig.

Besprochen von **Annika L. Meinecke**, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig

## Aus dem Auge, (aber nicht) aus dem Sinn

**Brandon W. Smit** (Ball State University), **Patrick W. Maloney** (Saint Louis University), **Carl P. Maertz Jr.** (Saint Louis University), & **Tamara Montag-Smit** (Ball State University). Out of sight, out of mind? How and when cognitive role transition episodes influence employee performance. *Human Relations*, Vol. 69, No. 11, pp. 2141-2168.

Insbesondere wenn beide Partner erwerbstätig sind, fällt es oftmals schwer, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Gedankliche Rollenwechsel während der Arbeit sind unvermeidlich – beispielsweise wenn der Partner anruft oder man sich daran erinnert, dass noch ein Geschenk für ein Kind oder einen Familienangehörigen besorgt werden muss. Brandon und Kollegen zeigen mittels einer kombinierten Umfrage- und Tagebuchstudie mit US-amerikanischen Middle-Class-Doppelverdienerfamilien, dass gedankliche Rollenwechsel bei der Arbeit zwischen Familien- und Arbeitswelt kognitive Ressourcen aufbrauchen, die dann an anderer Stelle fehlen: Es fällt schwerer, sich auf die Arbeit zu konzentrieren (selbstregulatorische Erschöpfung), und die subjektiv wahrgenommene Erfüllung interner Leistungsstandards sinkt. Darüber hinaus ist bekannt, dass selbstregulatorische Erschöpfung Verhaltensweisen bedingt, die auch die erweiterte Job Performance negativ beeinflussen können: geringere Hilfsbereitschaft, Aggressionen und Stereotypisierung.

Die gute Nachricht: Personen, die Flextime- oder Flexplace-Regelungen nutzen und es daher gewohnt sind, gedanklich häufiger zwischen ihren Rollen als Arbeitnehmer und Partner/Elternteil zu wechseln, entwickeln offenbar Routinen, die es ihnen ermöglichen, weniger kognitive Ressourcen bei gedanklichen Rollenwechseln zu verbrauchen. Auch bei häufigen Rollenwechseln kann so die Job Performance aufrechterhalten werden, da die Selbstregulierung in geringerem Maße oder – wie in der Stichprobe von Brandon und Kollegen – sogar überhaupt nicht erschöpft wird.

Für die betriebliche Praxis ist allerdings zu bedenken, dass Flextime- und Flexplace-Regelungen kurzfristig zunächst zu mehr selbstregulatorischer Erschöpfung führen können, da erst Strategien zum Umgang mit der neuen Freiheit bzw. Flexibilität erlernt werden müssen. Daher sind zusätzliche Trainingsmaßnahmen zum Erlernen solcher Strategien (z.B. Fixieren, wann welche familiären Aufgaben zu erledigen sind) sinnvoll.

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

# Verdienen Vorgesetzte, was sie verdienen?

Edward P. Lazear, Kathryn L. Shaw (Stanford University) & Christopher T. Stanton (University of Utah): The Value of Bosses. Journal of Labor Economics. 2015. 33(4): 823-861.

**A**rbeitnehmer sind in vielerlei Hinsicht abhängig von ihrem Vorgesetzten. Nicht nur die Einstellungsentscheidung hängt von dem Vorgesetzten ab. Der Vorgesetzte motiviert seine Mitarbeiter auch und bringt ihnen als Mentor bei, ihre Produktivität noch weiter zu erhöhen. Aus diesen Gründen genießen Vorgesetzte eine Reihe von Privilegien. Allem voran verdienen sie mehr Geld als ihre Mitarbeiter. Das Vorgesetzte von Bedeutung sind, wird nicht hinterfragt, aber der wirkliche Einfluss bzw. eine Rechtfertigung der Mehrbezahlung aufgrund eines positiven Einflusses auf die Produktivität der Mitarbeiter wurde bisher noch nicht sauber untersucht.

Edward Lazear und seine Kollegen nähern sich dieser Frage über den eigentlichen Wert des Vorgesetzten empirisch und versuchen zudem, diesen Wert zu beziffern. Hierfür nutzen sie einen Datensatz aus dem Technologiesektor über die Produktivität von Servicemitarbeitern. Der Datensatz beinhaltet Tagesdaten von mehr als 20.000 Mitarbeitern, knapp 2.000 Vorgesetzten sowie der Zuteilung von Mitarbeitern zu Vorgesetzten.

Ein Vorgesetzter hat im Schnitt neun Mitarbeiter in seinem Team und hat „lediglich“ die Aufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren und ihnen nützliche Fähigkeiten zur Bearbeitung der Aufgabe beizubringen. Die Aufgabe der Mitarbeiter ist das Eingeben von Transaktionen, wovon sie im Schnitt 10.3 Transaktionen in der Stunde erledigen. Wichtig zur kausalen Identifikation des Effekts ist für die Studie, dass die Vorgesetzten häufig zwischen den Teams wechseln.

Die Autoren finden, dass Vorgesetzte sich in ihren Fähigkeiten oder ihrer Qualität, die Produktivität ihrer Mitarbeiter zu steigern, sehr stark unterscheiden. Tauscht man einen Vorgesetzten, der sich im unteren Zehntel der Qualität aller Vorgesetzten befindet, mit einem Vorgesetzten aus dem oberen Zehntel, steigert das die Gesamtproduktivität der Mitarbeiter so, als käme ein zehnter Mitarbeiter zu einem neunköpfigen Team dazu. Das ist ein starkes Indiz für den Wert des Vorgesetzten.

Stellt man zudem die Annahme auf, dass der Vorgesetzte mindestens so produktiv ist wie sein bester Mitarbeiter (würde er die gleiche Arbeit machen), so können die Autoren dieser Studie schätzen, dass die Leistung eines Vorgesetzten im Schnitt 1.75 Mal so hoch ist wie die eines durchschnittlichen Mitarbeiters. Eine Größe, die durchaus auch eine erhöhte Bezahlung rechtfertigen kann und in etwa auch einer durchschnittlichen

Mehrbezahlung in dem untersuchten Unternehmen entspricht.

Außerdem muss man sich anscheinend über die verhältnismäßig schlechteren Vorgesetzten keine Sorge machen, da diese eine mehr als doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit haben, das Unternehmen zu verlassen, als die besten Vorgesetzten. Die Mitarbeiter, die einem guten Vorgesetzten zugeteilt sind, bleiben mit einer höheren Wahrscheinlichkeit im Unternehmen als jene, die einem schlechteren Vorgesetzten zugeteilt sind.

Die Ergebnisse beziehen sich auf das untersuchte Unternehmen, was gerade bei der Größe der Effekte beachtet werden sollte. Dennoch sind sie nicht nur im Hinblick auf die stets aktuelle Diskussion über die Gehälter von Vorgesetzten interessant, sondern liefern auch interessante Aspekte zu der Debatte, wie hierarchisch ein Unternehmen aufgestellt sein sollte und wie groß die Bedeutung des mittleren Managements tatsächlich ist.

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.

# Vertrauen durch Geschäftsrelevanz

Managementforscher Rüdiger Kabst und CEB-Experte André Fortange sind sich einig: Jede HR-Entscheidungsfindung muss auf Daten basieren, die den Erfolg befördern.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

**PERSONALquarterly:** *Warum sind Personalmanager so schwer zu überreden, ihre Arbeit datenbasiert zu gestalten?*

**André Fortange:** Die Krux ist nicht, dass Personaler nicht genug Daten sammeln oder ihre Analyseinstrumente nicht nutzen. Sie liegt darin, dass lediglich 18 Prozent der Führungskräfte den Daten vertrauen, die sie von ihren HRLern erhalten. Das ergab unsere Befragung von 9.500 Führungskräften.

**PERSONALquarterly:** *Warum dieses Misstrauen?*

**Rüdiger Kabst:** Anders als Controller und Financer sind sie weniger geübt im Umgang mit Zahlen. Schwerwiegender aber scheint es, dass Personaler nicht nah genug am Business sind. Sie wissen nicht, was fürs Business relevant ist. Ihnen fehlen Legitimität und Ansehen.

**André Fortange:** Wenn wir Unternehmen, die sehr weit sind in HR-Analytics, vergleichen mit denen, die zu den unteren zehn Prozent bei diesem Thema gehören, finden wir drei Faktoren: Kompetenz, Vertrauen und Relevanz. Nur 15 Prozent der befragten Führungskräfte haben ihre Entscheidung aufgrund der Daten aus dem Personalbereich schon einmal verändert. In sehr guten Unternehmen fragen HRLer die Geschäftsbereiche, was sie brauchen. Nach den Antworten wird die Kompetenz aufgebaut.

**PERSONALquarterly:** *Mit welchen Daten und welchen Auswertungen könnten Personalmanager punkten?*

**Kabst:** Um geschäftsrelevante Antworten geben zu können, wird man in schlummernde Daten greifen, aber auch neue erheben müssen. Am besten über Experimente. Da steht HR bisher nicht an vorderster Front. Ein Beispiel: Technische und IT-Unternehmen haben ein Defizit in der Rekrutierung weiblicher Mitarbeiter für die mittlere Führungsebene. Wir haben in mehreren Unternehmen bewiesen, dass wir durch einfache Veränderungen der Attribute und Bilder in Stellenausschreibungen für Trainees die Zahl von guten Frauen und guten Männern unter den Bewerbern signifikant erhöhen können.

**Fortange:** Erfolgreiche Firmen überarbeiten nicht nur ihre Stellenausschreibungen sondern den gesamten Bewerbungsprozess. Wenn wir unsere Kunden befragen, dann achten die auf Frühfluktuation im ersten halben oder ganzen Jahr. Danach kann man die Rekrutierungsleistung nicht mehr messen, weil zu viele

Faktoren das Ergebnis beeinflussen. HRLer erwerben Vertrauen, wenn sie schlank und effektiv die richtigen Kandidaten finden.

**PERSONALquarterly:** *Steht der altmodisch-wabernde Begriff Vertrauen so viel höher als die fundierte Datenanalyse?*

**Fortange:** Wir sprechen von Geschäftsrelevanz. Man braucht keine 300 Kennzahlen, sondern die, die das Geschäft beeinflussen. Von den zehn Kennzahlen, die das obere Viertel der erfolgreichen Talentprofis im Vergleich zum unteren Viertel nutzen, sind nur zwei unterschiedlich. Entscheidend ist, dass sie die richtigen Daten für die Analyse bringen.

**Kabst:** Smart Data bringt Relevanz. Personalmanager sollten nur über die Daten berichten, die Relevanz haben. In der Personalfunktion sind die Mitarbeiter – anders als in der Produktion – nicht gewohnt für die Verbesserung permanent an den Schrauben zu drehen. Verbesserungen gelten zu sehr als Eingeständnis von Fehlern. Dabei sind sie eine Chance für den Fortschritt.

**Fortange:** Da würde ich gerne einhaken. Unternehmen, die beim Erfolg ganz oben stehen, geben sich nicht mit kontinuierlichen Verbesserungen ab, sie fordern zehnfache Verbesserung. Das Talentthema ist auf der Agenda der Geschäftsführer. Wenn die kein Vertrauen in die Personaler haben, geht Talent Management schnell weg aus dem Personal. Deshalb müssen Personaler ihre Funktion analytisch und evidenzbasiert ausfüllen. Sonst werden sie in die rein administrative Rolle gedrängt.

**PERSONALquarterly:** *Wenn die Legitimation der Personalmanager noch weiter zurückgeht, sind die Personaler dann noch zu retten?*

**Fortange:** Erfolg lautet die Begründung, warum sich Firmen intensiv mit Talent Management beschäftigen. Die Firmen, die analytische Funktionen im Personalbereich am besten nutzen, haben nicht nur zwölf Prozent bessere Talentergebnisse in den Dimensionen Rekrutierung, Entwicklung und Nachfolgeplanung, sie machen bis zu vier Prozent mehr Profit. Auf eine Milliarde Umsatz können sie rund 13 Millionen Kosten einsparen.

**Kabst:** Personaler müssen fragen: Wo sind die Schmerzen der Geschäftsführung? Da landen wir bei Innovationsthemen. Unsere Intrapreneurial Sprints, Hackathons und Innovation Workshops werden zumeist über die Geschäftsführung initiiert. Personalern

fehlt manchmal die Fantasie für diese Formate. Und es mangelt ihnen an Standing und Mut.

**Fortange:** So schwarz-weiß sehe ich das nicht. Aber die Personalfunktion war noch nie der Hort der Innovation, was schade ist. Denn 70 Prozent der beeinflussbaren Variablen für den Erfolg sind Personalthemen.

**Kabst:** Wir haben Kongruenzstudien gemacht, die eindeutig zeigen, wie Erwartung und Erfolg zusammenspielen. HR-Business-Partner sind dort erfolgreich, wo genau dieser Business-Fokus von der Geschäftsführung erwartet wird. Agiert die Personalabteilung unternehmerisch, aber das Management verlangt das gar nicht, führt der Misfit zum Misserfolg. Erwartet die Geschäftsführung unternehmerisches Denken und die Personaler liefern nicht, habe ich auch ein Problem.

**Fortange:** Ich wäre da etwas sturer, weil ich überzeugt bin, dass Personaler unternehmerisch agieren müssen. Sie sollten an dieser Veränderung dranbleiben. Geschäftsführer, die das anders sehen, werden aussterben – und das zurecht.

**PERSONALquarterly:** *Wie lange wird es dauern, bis sich dieser fundamentale Wandel durchsetzt?*

**Fortange:** Die Korrelation zwischen guter datengetriebener Personalarbeit und Unternehmenserfolg ist offensichtlich. Vor fünf Jahren haben wir geschaut, wie hoch der Umsatz der ersten zehn der Fortune 100 Unternehmen im Vergleich von vor 15 Jahren ist. Die Verschiebungen sind enorm. Die Führungskräfte müssen sich ändern.

**Kabst:** Disruption startet nicht in der Personalabteilung. Disruption hat etwas mit der Kultur im Unternehmen zu tun und die wird von der Geschäftsführung geprägt. Sie ist es, die Innovationspielräume für Disruption zulassen muss. Das Unberechenbare, das Unternehmerische kommt in Karriereplänen viel zu selten vor. „Geh mal ins Ausland oder in eine andere Abteilung“, steht da drin, nicht aber: „Experimentiere mit einem Spin-off.“

**Fortange:** Von den 9.500 Führungskräften, die wir befragt haben, geht eine Mehrheit davon aus, dass ihr Unternehmen 2020 die aktuelle Position nicht halten kann, wenn es mit der Digitalisierung nicht vorankommt.

**Kabst:** Wir brauchen andere Formate der Personalarbeit. Statt der Projekte, die Monate dauern, sollten konzentrierte For-



Wirtschaftswissenschaftler **Rüdiger Kabst**, Professor für International Business an der Universität Paderborn, verantwortet TecUP, das Technologietransfer- & Existenzgründungs-Center der Universität, und favorisiert mutige Personalarbeit.

**André Fortange**, Geschäftsführer CEB für Deutschland, Österreich und die Schweiz, setzt für den Erkenntnisgewinn beim Talent Management und in der HR-Strategie auf die Analyse von Best Practices aus internationalen Netzwerken und CEB-Forschung.

mate wie unser Innovation Sprint genutzt werden, in denen Menschen in 30 Stunden disruptive Geschäftsideen stemmen.

**Fortange:** Diese Formate zeigen, welche Potenziale in den Unternehmen schlummern. Die muss die Personalabteilung heben. Die Administration kann man digitalisieren. Dann hat man Kapazität – wenn es gelingt, glaubwürdig zu sein.

**Kabst:** Eines unserer beliebtesten Formate ist die Fuckup-Night, bei der ein Unternehmer von seinen Niederlagen berichtet, bevor es geklappt hat. Fehlerkultur und Mut zu Experimenten sind unabdingbar für eine zukunftsfähige Unternehmensführung.

**Fortange:** Ich kenne ein globales Unternehmen, das vergibt einen Failure Award. So wird das Experimentieren gefördert.

**PERSONALquarterly:** *Sind wir da nicht dem Bauchgefühl wieder viel näher als der evidenzbasierten Personalarbeit?*

**Kabst:** Wir sagen nicht: Traue nur deinen Zahlen. Wir sagen: Kombiniere Bauchgefühl, Erfahrung, Kontext und Daten.

**Fortange:** Wir nennen das skeptische Analyse. Sich allein auf Daten zu verlassen, kann ebenso zu falschen Entscheidungen führen, wie sich auf seine Erfahrung zu verlassen.

# Emotionen als Entscheidungstreiber

Personalmanager tun sich schwer, dem Bauchgefühl das Gewicht offen zuzugestehen, das es hat. Dabei verhilft ein reflektierender Umgang mit Gefühlen zum Erfolg.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Das Handelsblatt titelte am 20. September 2016: „Händler, traut eurem Bauchgefühl!“ Mit Ausrufezeichen. Und wohl wissend, auf welcher Vorurteilsklaviatur der Artikel spielt. Basis des Artikels ist eine kleine Studie, veröffentlicht in den Scientific Reports, einer wissenschaftlichen Fachzeitschrift der internationalen Springer-Tochter Nature mit Hauptsitz London.

John Coates untersuchte mit einem Team aus Medizinwissenschaftlern der University of Cambridge physiologische Daten von 18 Hochfrequenz-Händlern, die bei einem Londoner Hedgefond unter Vertrag sind. Coates kennt die Welt des Derivatehandels gut: Zwölf Jahre lang arbeitete er in diesem Sektor – für Goldman Sachs, Merrill Lynch und für die Deutsche Bank. Und auch in den Neurowissenschaften hat er sich bereits umgesehen. Seine Erkenntnisse über den Einfluss der Biologie auf Entscheidungen von Kapitalmarkthändlern veröffentlichte er 2012 in dem Buch „The hour between dog and wolf“.

Jetzt also eruierte das siebenköpfige Cambridge-Team, wie präzise die Händler ihren eigenen Herzschlag erspüren konnten. Immer wieder und in zufälligen Situationen mussten sie die Dichte der Herzschläge schätzen, ohne ihren Puls zu fühlen. Gemessen und kontrolliert haben dann die Wissenschaftler – und die fanden einen Zusammenhang: Diejenigen Hochfrequenz-Händler mit Risikoneigung, die ihre eigene Herzfrequenz besser einschätzen konnten, verdienten mehr Geld als jene, die die Schätzaufgabe schlechter bewältigten. Im Durchschnitt lagen die Händler bei 78,2 Prozent, wogegen die Kontrollgruppe aus Studierenden nur auf 66,9 Prozent kam. Die Wissenschaftler fragten nicht nur die Körperempfindungen ab, sondern auch berufliche Werdegänge. Im Vergleich stellte sich heraus, dass Händler mit einer Berufserfahrung von mindestens acht Jahren sogar eine Quote von 85,3 Prozent erreichten, diejenigen mit weniger als vier Jahren dagegen nur auf einen Durchschnitt von 68,7 Prozent kamen.

## Entscheidungsprozesse objektivieren

Damit stellt sich unweigerlich die Frage, was eigentlich ein Bauchgefühl ist und wie es Leistungen und Entscheidungen beeinflusst. Im deutschen Sprachraum sind es diffuse Begriffe, die beschreiben, dass Gefühle eine Rolle spielen: Die einen

haben eine Ahnung oder Eingebung, die anderen ein Gespür, hören eine innere Stimme oder fühlen ein Bauchgrummeln oder gar heftige Herzschläge. Unbestritten ist, dass Emotionen immer Bestandteil von Entscheidungsprozessen sind. Bildungsfachleute und Personalmanager haben in den vergangenen Jahren viel Gehirnschmalz darin investiert, die Gefühle in den Griff zu bekommen, ihren Einfluss zu minimieren und Entscheidungsprozesse zu objektivieren.

Am Lehrstuhl Organisation und Personalwesen der Universität Potsdam promovierte Benjamin Apelojg 2010 zum Thema Emotionen in der Personalauswahl. Er untersuchte vier Bauchgefühl-Entscheidungsmuster: Bauchentscheidungen, Gegen-den-Bauch-Entscheidungen, Emotionen reflektierende Entscheidungen und Emotionen neutralisierende Entscheidungen. Apelojg fand durch Befragungen heraus, dass es vor allem wichtig ist, auf negative Gefühle zu achten, aber positive Gefühle nicht zur alleinigen Entscheidungsgrundlage zu machen. Zwar mag eine Bauchentscheidung erst einmal zu Zufriedenheit führen, ob sie langfristig ökonomisch Bestand hat, bleibt aber offen. Der Jungwissenschaftler plädiert „für Emotionen reflektierende Entscheidungen, die die Herkunft der Gefühle berücksichtigen“. Das fördere die Qualität der Personalentscheidungen. Der Forscher findet, man solle „nach neuen Wegen suchen, die einerseits einen differenzierten Umgang mit Emotionen pflegen und andererseits die Instrumente der anforderungsorientierten Personalauswahl nutzen“.

## Wirksamkeit von Gefühlen in Lernprozessen

Doch nicht nur beim Rekrutieren sucht er nach dem Einfluss von Emotionen. Er ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter zum Lehrstuhl für Technologie und berufliche Orientierung gewechselt. Gerade legen Benjamin Apelojg und sein Team den Forschungsschwerpunkt auf die Wirksamkeit von Gefühlen in Lernprozessen. Mit der von ihm entwickelten Felix-App werden Emotionen, Motivation und Bedürfnisse in Lehr- und Lernkontexten sowie in Arbeitskontexten erfasst – in Echtzeit. Die Studierenden in seinen Lehrveranstaltungen sind es gewohnt, in unregelmäßigen Abständen ihre Bedürfnisse zu beobachten und zu erfassen: Wie wirken die Lust auf Ruhe oder Nahrung, frische Luft oder Bewegung auf den Lernerfolg? Wann ist die



V.l.n.r.: Dr. rer. pol. Benjamin Apelojg (Universität Potsdam), Prof. Dr. Barbara Sieben (Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg) und Prof. Dr. Jürgen Weibler (Fernuniversität Hagen)

Produktivität hoch und was lenkt ab? „Mit dieser App regen wir die Menschen an, nach sich zu schauen und mit sich in Kontakt zu kommen“, beschreibt Apelojg. Unternehmen, die offensiv mit der Gefühlsebene bei Lernprozessen umgehen möchten, lädt er zu Forschungsprojekten ein (<http://www.up-transfer.de/applied-research-development/medien-ikt/felix-app/>). Der Potsdamer Wissenschaftler ist sicher: „Wenn man die Befragung per App verknüpft mit Puls, Blutdruck und dem Hautleitwert, kann das die Achtsamkeit sich selbst gegenüber steigern.“

Barbara Sieben, die heute die Professur für Personalpolitik an der Helmut-Schmidt-Universität innehat, beschäftigte sich schon Anfang dieses Jahrhunderts mit dem Wortpaar Management und Emotionen. Für ihr Buch „Management und Emotionen“ (Campus Forschung, 2007) wählte sie den Untertitel „Analyse einer ambivalenten Verknüpfung“. Die Kapitel behandeln ein breites Spektrum von Geschlecht und Emotionen, über emotionale Intelligenz bis zur Emotionsarbeit. Auch bei ihren gegenwärtigen Forschungen rund um Diversity schwingen emotionale Momente mit. Frauen in der Wirtschaft und Menschen mit Migrationshintergrund erleben Emotionen in Organisationen und lösen ebenso unterschiedlichste Gefühle aus. In einer Präsentation verweist Sieben auf „zahlreiche blinde Flecken im Hinblick auf die Verwobenheit und Komplexität emotionaler Komponenten von Arbeit“. Die Professorin an der Universität der Bundeswehr Hamburg sagt: „Emotionen sind aus Organisationen und damit aus dem Management nicht wegzudenken.“ Und: „Die Managementforschung tut somit gut daran, sie zu berücksichtigen.“

### Emotionsregulierung begrenzt möglich

Zu denen, die sich Emotionen in Unternehmen gründlich anschauen, gehört Professor Jürgen Weibler. Der Personalführungsspezialist an der Fernuniversität in Hagen und Kopf der

Internetplattform [www.leadership-insiders.de](http://www.leadership-insiders.de) sagt schlicht: „Wo es um Entscheidungen geht, geht es immer um Emotionen.“ So auch bei Entwicklungsgesprächen. Sein jüngstes Beispiel ist die Analyse des „Fremdkörpers Frau im Management“. Die Studie zeigt plastisch die Emotionen von betroffenen Frauen auf ihren Karrierepfaden. Dort treffen sie auf der Managerseite auf Stereotype und tradierte Handlungsmuster. Das Unwohlsein bei der Entscheidung für eine Frau – auch hier äußert sich ein Bauchgefühl – steht bei den Männern für Furcht vor Konkurrenz, davor, einem fremd-ungewissen Muster zu folgen und vor der Angst, bei Misserfolg zur Verantwortung gezogen zu werden. Der Wirtschaftswissenschaftler und Psychologe Weibler hält Emotionsregulierung für möglich, allerdings für begrenzt. Manager können an der Sensibilität arbeiten, damit sie ihren Gefühlen anderen gegenüber nicht unkontrolliert ihren Lauf lassen. Menschen arbeiten an sich, um ihre Umgebung besser zu verstehen. Und bei Teams ist es manchmal notwendig, eine Metaposition einzunehmen, um zu verstehen, welche Dynamik im Teamprozess abläuft. Manche körperlichen Reaktionen, beschreibt Jürgen Weibler, „wie Mimik und Gestik entziehen sich der vollständigen Kontrolle“. Automatische Körperreaktionen wie verkrampfende Hände oder Schweißbildung signalisieren Emotionen, die Entscheidungsstress begleiten. Da wird das Unwohlsein für das Gegenüber oder für die Entscheidungssituation an sich offensichtlich.

Obwohl die verschiedenen Forschungsideen zu Emotionen als Entscheidungstreiber noch längst keine abgesicherten oder gar eindeutigen Ergebnisse zeigen, ist John Coates überzeugt von der Zwangsläufigkeit, mit der das Bauchgefühl den Erfolg von Entscheidungen bestimmt. Er hat Cambridge verlassen und arbeitet künftig gemeinsam mit einem Technologie-Start-up an einem Neuprodukt, das mit seiner medizinwissenschaftlichen Studie in Verbindung steht. Ob Coates das richtige Bauchgefühl hat, wird die Zukunft zeigen – für ihn wie für das Start-up.

# Überzeugungsarbeit leisten

Professor Patrick Kampkötter arbeitet an der Schnittstelle von Personalökonomie und Managerial Accounting. Er untersucht empirisch die Wirksamkeit von Entscheidungen.

**Ruth Lemmer**, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

**D**as Jahr 2016 bot für Patrick Kampkötter zwölf Monate voller Umbrüche: Im Frühjahr folgte der 37-Jährige dem Ruf an die Eberhard Karls Universität Tübingen – als Professor für Managerial Accounting in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät. Im Sommer wurde der Hochschullehrer zum zweiten Mal Vater. Und im Herbst zog Familie Kampkötter dann aus Weilerswist bei Köln nach Reutlingen, wechselte von Nordrhein-Westfalen nach Baden-Württemberg – im föderalen System Deutschlands mehr als der Schritt von einem Bindestrichland ins nächste, weil Kita-, Schul- und Hochschullandschaft durchaus unterschiedlich ticken. Doch Professor Kampkötter ist guter Dinge. Nur zehn Autominuten liegen zwischen seinem Haus und der Universität, in deren wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät über 4.000 Studierende eingeschrieben sind. Lehre, Forschung und Familie stehen im harmonischen Dreiklang. Nur seine Fußballleidenschaft und der Besuch von Philharmoniekonzerten stehen noch hinter den forschungs- und familienbedingten Nachtschichten zurück.

Den Studentinnen und Studenten, die seine Veranstaltungen besuchen, will Patrick Kampkötter neben den Basics der Betriebswirtschaftslehre vor allem nahebringen, wie man empirisch fundierte Entscheidungen trifft. Dazu gehört es, akademische Papiere zu diskutieren, aber auch Fallstudien zu bearbeiten, in denen die Studierenden in die Rolle von Managern schlüpfen. Fortgeschrittene Semester können sich an der Analyse von Individualdatensätzen oder Campus Files ausprobieren, zum Beispiel bei der Bundesagentur für Arbeit, oder während ihrer Unternehmenspraktika Daten erfassen und auswerten. Dem Universitätslehrer geht es beim Umgang mit Empirie nicht nur um den wissenschaftlichen Nachwuchs, sondern auch um die, die nach Bachelor und Master in die Unternehmenspraxis gehen, also um die Mehrheit. „Wenn Studierende bei mir lernen und ausprobieren, wie sie ein personalrelevantes Thema designen und evaluieren können, sind sie als spätere Manager sicher offener für evidenzbasierte Entscheidungen“, beschreibt Kampkötter und verbindet so Lehre und Forschungsinteresse. Denn als Forscher ist er regelmäßig auf der Suche nach Unternehmen, die sich einer Datenerfassung und -analyse öffnen.

Schon während seines Studiums an der Universität zu Köln beschäftigte sich der gebürtige Bielefelder neben der Energiewirtschaft mit personalökonomischen Fragen. Nach dem Betriebswirtschaftsdiplom 2006 dachte er über einen Wechsel in die Wirtschaft nach, die er als Praktikant im Telekom-Personalbereich spannend fand. Doch dann blieb er der Universität treu, als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Personalwirtschaftslehrstuhl von Dirk Sliwka, bei dem er nach einem Aufenthalt an der INSEAD Business School im französischen Fontainebleau 2011 mit der Arbeit „Compensation und Performance – Empirical Studies on Wages, Bonus Payments and Intra-Firm Trainings“ promovierte. Patrick Kampkötter arbeitete als Doktorand im Themenspektrum Karriereforschung, interne Arbeitsmärkte, Mitbestimmung und Anreizsysteme. Bei Towers Perrin – heute aufgegangen in Willis Towers Watson – untersuchte er Anreizsysteme aus der Bankenbranche und räumte in seiner Dissertation mit so manchem Mythos auf. Etwa dem, dass Boni immer leistungssteigernd und motivierend wirken, und dem, dass die Bonuszahlungen in der Finanzkrise immer weiter gestiegen sind.

## Hang von Chefs zu mittigen Beurteilungen führt zu Frust

Je weiter er in seiner Forschung voranschritt, desto deutlicher wurde dem Wissenschaftler, dass nicht die steile These, sondern die Differenzierung im Personalmanagement Wirkung erzielt. Hier einige Ergebnisse: Bonussysteme und Fixgehalt haben in unterschiedlichen Umgebungen ihre jeweilige Berechtigung. Ein kausaler Effekt zwischen hohen Boni und Zufriedenheit lässt sich in manchen Teams nicht nachweisen. In Teams, in denen Kooperation wichtig ist, wirken starke Differenzierungen in der Gehaltshöhe bremsend. Leistungsbeurteilungen müssen eine Konsequenz haben, um zu wirken – das können Karrieresprünge, Gehaltssteigerungen oder eben Boni sein. Interessant auch der Einfluss, den Vorgesetzte auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter haben: Der Hang zu mittigen Beurteilungen führt zu Verzerrungen und fördert den Frust. Gerade auf höheren Hierarchieebenen, wo individuelle Leistung einfacher messbar wird, und in größeren Abteilungen steigt die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern, wenn differenzierter beurteilt wird. „Man muss sich Gedanken über



die Messbarkeit machen, erst dann kann man Beurteilungssysteme so gestalten, dass sie zum gewünschten Erfolg führen“, schließt Patrick Kampkötter aus den Einzelergebnissen seiner Untersuchungen.

Sein Methodenspektrum hat der Wissenschaftler inzwischen stark erweitert. Randomisierte Feldexperimente, in denen so auf einzelne Faktoren Einfluss genommen wird, dass Kausalität bewiesen werden kann, sind im Personalsektor noch selten. Der Forscher wirbt für Pilotstudien mit klaren Fragestellungen in einzelnen Unternehmen. Doch auch große Datenmengen können nah an den „Goldstandard der Laborsituation“ herankommen, so Kampkötter. Die Erkenntnisse aus der Personalökonomik, der qualitativen Forschung und auch der Arbeitspsychologie ergänzen sich. Mitarbeiterbefragungen tragen Aspekte bei, die in Unternehmen anders nicht erfassbar sind. Ein interdisziplinärer Mix bringt runde Ergebnisse, weil der Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven erforscht wird. Der Professor betont: „Fundierte Forschung braucht eine saubere theoretische Basis, gute Empirie und sollte in Handlungsempfehlungen münden, damit Personalpraktiker etwas damit anfangen können.“ Selektionsprobleme müssen offengelegt und Ergebnisse entsprechend vorsichtig interpretiert werden. Für eine knackige Schlagzeile mag Professor Kampkötter seine Forschung nicht glattbügeln.

### **Forschung kostet Firmen weder Zeit noch Geld**

Vielmehr möchte er Personalmanager und mittelständische Geschäftsführer davon überzeugen, dass Bauchentscheidungen, die immer noch überwiegen, ausgesprochen unsicher in ihrer Wirkung sind und dass Firmen von gesicherten Analysen profitieren. In Unternehmen lagern seiner Meinung nach „Riesenschätze, aber es fehlt die Zeit zur Datenaufbereitung“. Genau die bietet der 37-Jährige. Der Wissenschaftler geht auf Kongresse und erklärt seinen Forschungsansatz dort, wo die Praktiker sind. Kampkötter hat ein schlagendes Argument: Seine Forschung kostet die Unternehmen weder Zeit noch Geld. Was der Hochschullehrer benötigt, sind Daten oder die Bereitschaft zu Pilotstudien – und die Offenheit für Ergebnisse, die auch mal unbequeme Wahrheiten ans Licht befördern. Denn beim Start einer empirischen Studie ist das Ergebnis offen. Seine Währung sind (anonymisierte) Publikationen, dafür liefern er und sein Team fundierte Analysen.

Seit 2012 ist Patrick Kampkötter an dem Großprojekt „Arbeitsqualität in deutschen Betrieben“ beteiligt, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, von BDA und DGB unterstützt wird. Der Tübinger Forscher betrachtet in mehreren Untersuchungswellen unter anderem das Zusammenspiel von Anreizsystemen und Mitarbeiterwahrnehmung. Hier werden große Datenmengen bewegt – Mitarbeiterdaten, Daten aus der Sozialversicherung – und mit Firmendaten zusammengeführt.




---

**PROF. DR. PATRICK KAMPKÖTTER**  
 Lehrstuhl für Managerial Accounting  
 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät  
 Eberhard Karls Universität Tübingen  
[Patrick.kampkoetter@uni-tuebingen.de](mailto:Patrick.kampkoetter@uni-tuebingen.de)  
[www.uni-tuebingen.de/wiwi/managerial-accounting](http://www.uni-tuebingen.de/wiwi/managerial-accounting)

---

Der Lehrstuhlinhaber hat sich zwar mit allen Varianten von Anreizsystemen in der Wirtschaft einen Namen gemacht – ganz besonders im Bankensektor. Aber beschränken lässt er sich nicht auf diesen Schwerpunkt. Gerade hat Professor Kampkötter ein Papier zu Eliteuniversitäten veröffentlicht. Und künftig will er sich stärker mit der Mitarbeiterbindung beschäftigen. Seit diesem Jahr ist er Mitglied der DFG-Forschungsgruppe, die den deutschen Arbeitsmarkt in der globalisierten Welt unter die wissenschaftliche Lupe nimmt. Sein Schwerpunkt: die empirische Analyse von Bindungsinstrumenten. Patrick Kampkötter will Unternehmen, die sich generell überlegen müssen, wie sie begehrte Fachkräfte halten, Hinweise zur Wirksamkeit von Bindungsinstrumenten geben. Ob mit Sozialleistungen oder Gehalt, ob mit Führungskultur oder Freistellungen, ob mit flexiblen Arbeitszeiten und Gesundheitsmanagement: Was Mitarbeiter wirklich hält, ist noch nicht ausgemacht. Patrick Kampkötter sieht da Bedarf an evidenzbasierten Untersuchungen. Der Wissenschaftler und Hochschullehrer bleibt also am Puls der Zeit und nahe an den Fachkräftesorgen der Unternehmen, die – das ist schon sicher – Mitarbeitern künftig einiges werden bieten müssen.

# Evidenzbasierte Politikberatung durch Superforecasting

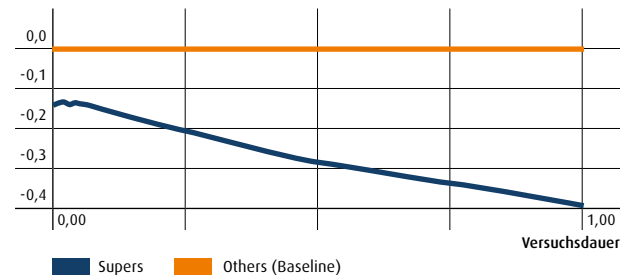
Heiko Weckmüller, Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management

Im April 2013 prognostizierte der Politikjournalist Nikolaus Blome den vorzeitigen Rücktritt von Bundeskanzlerin Merkel im Falle einer Wiederwahl für das Jahr 2015. Begründung: Die Kanzlerin hatte 10 Jahre als maximal sinnvolle Amtszeit genannt, Verständnis für Ausstiege geäußert und wollte lieber freiwillig zurücktreten, als abgewählt zu werden. Es kam anders. Mit politischen Prognosen beschäftigt sich Philip E. Tetlock. Sein Buch „Superforecasting“ entwickelt sich zum Bestseller. Tetlock kritisiert die gängige Praxis politikwissenschaftlicher Beratung durch Experten, die vor allem plausible Geschichten über die Vergangenheit erzählen. Die Überzeugung und das Selbstbewusstsein, mit denen Ereignisse ex post als strikt notwendig gekennzeichnet werden, stehen im Gegensatz zur Vagheit von Vorhersagen zukünftiger Ereignisse. In früheren Arbeiten (Expert Political Judgment, 2005) überprüfte er die Güte der Prognosen von Politikexperten: Deren langfristige Prognosen waren nicht besser als Zufallsschätzungen. Langfristprognosen sind in der Politik nahezu unmöglich.

Grundlage der neueren Veröffentlichungen sind Kurzfristprognosen im Rahmen eines Forschungsprojekts in den USA mit dem Ziel, Prognosen des Geheimdienstes zu verbessern. Ausgeschrieben wurde ein Wettbewerb, bei dem politische Fragen mittleren Schwierigkeitsgrades (z.B.: „Wird die südafrikanische Regierung innerhalb der nächsten sechs Monate dem Dalai Lama ein Visum erteilen?“) korrekt prognostiziert werden sollten. Tetlock nahm mit freiwilligen Laien („Good Judgment Project“) teil. Innerhalb dieser Gruppe konnte er Personen und Teams identifizieren, die systematisch bessere Prognosen treffen, die sogenannten „Superforecaster“. Die Ergebnisse sind statistisch robust (z.B. bezüglich „Regression to the Mean-Effekten“) und wurden auch in wissenschaftlich-referierten Zeitschriften veröffentlicht. Superforecaster zeichnen sich einerseits durch weitgehend feststehende Eigenschaften, insbesondere Intelligenz und Neugier, aus. Darüber hinaus ist Prognosefähigkeit aber lernbar, wie z.B. die intensive Suche nach belastbaren Fakten, die explizite quantitative Formulierung von Wahrscheinlichkeiten sowie deren Anpassung bei neuen Informationen im Sinne des Bayes-Theorem. Übergreifend handelt es sich um eine eingeübte und reflektierte Mischung aus klassischer Entscheidungslehre bei Risiko einerseits und intuitiver Entscheidung unter Berücksichtigung von

## Lern- und Übungseffekte

Brier Score (standardisiert): Niedrige Werte zeigen höhere Prognosegüte.



Quelle: Grafik auf Basis von Mellers, Barbara, et al.: „Identifying and cultivating superforecasters as a method of improving probabilistic predictions.“ Perspectives on Psychological Science 10.3 (2015): 267-281

psychologischen Entscheidungsanomalien im Sinne Kahnemans (z.B. overconfidence oder Rückschaufehler) andererseits. Dieses Vorgehen ist systematisch, aufwendig und anspruchsvoll.

## Lehren für das Personalmanagement

Personalwirtschaftliche Entscheidungen sind oft Entscheidungen unter Unsicherheit, z.B. in der Personalauswahl. Wahrscheinlichkeitsurteile als solche zu akzeptieren und trotz Berufserfahrung und Intuition auf Beurteilungsfehler hin zu hinterfragen, wird auch hier zu besseren Entscheidungen führen. Skepsis ist angebracht, ob dies der eigenen Karriere förderlich ist. „Wahrscheinlichkeiten sind etwas für Memmen“, moniert Tetlock. Die Prognosegüte ihrer Vorhersagen beeinflusse nicht die Karriereverläufe von Politikberatern.

Skepsis hinterlassen die Untersuchungen zu Langfristprognosen und Expertenurteilen zudem bezüglich der im Personalmanagement beliebten Prophetie zu zukünftigen Arbeitswelten 2030, New Work und der vermeintlich klaren Auswirkungen von Demografie und Digitalisierung: Sind die Prognosen überprüfbar formuliert, sind zumindest die Begrifflichkeiten geklärt und beurteilen wir den Expertenstatus nicht auch vorrangig damit, wie selbstbewusst und eloquent die Urteile vorgetragen werden?

# ERFOLGSFAKTOREN AGILITÄT UND INNOVATION



ISBN 978-3-648-08205-8  
Bestell-Nr. E10159  
Buch: € 24,95 [D]

## ZUKUNFTSFÄHIGE PERSPEKTIVEN FÜR ERFOLGREICHE LEADERSHIP

Der wirtschaftliche Umbruch stellt Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Kein Mensch kann diese alleine meistern – auch kein Chef. Neue Perspektiven der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Organisationsdesign schaffen wieder Raum für Kreativität, Innovation und Begeisterung für die Sache!

- ✓ Unternehmen und Mitarbeiter – Hand in Hand für Agilität und Innovationskraft
- ✓ Managementtools, Erfolgskriterien, Herausforderungen
- ✓ Mit zahlreichen Praxisbeispielen und Handlungsempfehlungen

**Jetzt versandkostenfrei bestellen:**  
[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)

0800 5050445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

# Talentsuche sollte kein Glücksspiel sein

---

Sie stecken sehr viel Zeit, Geld und Mühe in die Suche nach den Talenten, die zu Ihnen passen. Aber rechnet sich dieser Aufwand? Optimieren Sie dadurch Ihren ROI?

Streichen Sie das Zufallsprinzip aus Ihrer Talentsuche. Vertrauen Sie einer bewährten und erstklassigen Assessment-Strategie, die Ihre Ausgaben im Blick behält und Ihre Ergebnisse verbessert.

Profitieren Sie von 10 Best Practice Beispielen:  
[cebglobal.com/de-recruiting](http://cebglobal.com/de-recruiting)