

01 2020 | 72. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Befunde zur Freiwilligenarbeit und was New Work daraus lernen kann

Freiwilligenarbeit – Abgrenzung, Forschungsansätze und empirische Befunde s. 6

INTERVIEW MIT PROF. EM. DR. THEO WERNER

New Work bei NPOs zwischen Erfüllung und Enttäuschung s. 29

INTERVIEW MIT RENATE SIEMON UND KATJA WAHLI-HEINEN

Veränderungsbereitschaft im Ehrenamt im Vergleich zur Erwerbsarbeit s. 16

FREUND/KALS

Präferenzen eignungsdiagnostischer Instrumente in Selbst- und Fremdelektion s. 34

WARSZTA/OLDENBURGER/SEVERIN/THIESSEN/LANGE

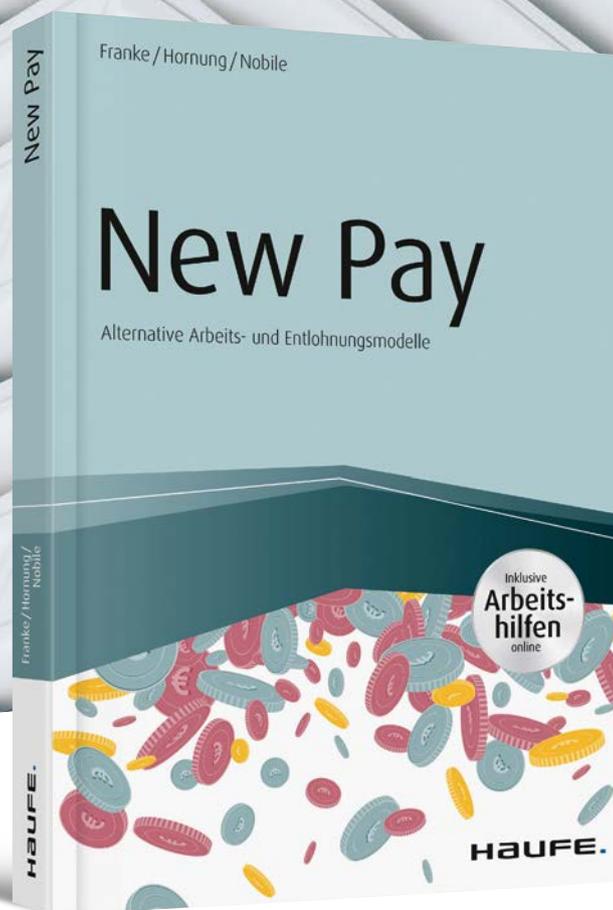
Employee Volunteering und die Signalisierung von Arbeitgeberattraktivität s. 22

KNAPPSTEIN/BREITSOHL

State of the Art: Über den richtigen Umgang mit Fehlern und Misserfolgen s. 42

BIEMANN/WECKMÜLLER

NEW WORK BRAUCHT NEW PAY



285 Seiten | 39,95 €

ALTERNATIVE ARBEITS- UND ENTLOHNUNGSMODELLE

Bestehende Entlohnungsmodelle sind oft nicht mehr zeitgemäß und für nachrückende Generationen nicht mehr attraktiv. New Work braucht New Pay – stark veränderte Konzepte, die Tabus wie Gehaltstransparenz anpacken und aufbrechen. Leistung wird beim Konzept „New Pay“ ganz neu definiert. Die Autoren beschreiben mit Hilfe persönlicher Geschichten, wie sich die gesellschaftliche Einstellung zu dem Thema verändert hat und welche Experimente in Unternehmen schon umgesetzt sind.

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

Liebe Leserinnen und Leser,



*Heiko Weckmüller
Hochschule Koblenz*

New Work beinhaltet das zentrale Versprechen, Arbeit besser zu gestalten. Autonomie, Selbstverwirklichung und sinnvolle Arbeit sind zentrale Elemente eines Konzepts, das einen fundamentalen und vielschichtigen Wandel der Arbeitswelt beschreibt. Deshalb belebt – trotz einzelner Best-Practice-Beispiele – ein Blick über den Tellerrand der Unternehmen die Diskussion. Naheliegend ist hier eine vertiefende Analyse der Freiwilligenarbeit, in der definitionsgemäß das traditionelle einfache Austauschverhältnis „Lohn gegen Arbeitskraft“ nicht gilt. Gleichzeitig ist Freiwilligenarbeit wegen der organisationalen Einbettung abzugrenzen von Freizeit. Die Motivstrukturen sind komplex, eine einfache Kategorisierung „intrinsisch versus extrinsisch“ verstellt mehr, als sie zur Erklärung beitragen kann.

Vor diesem Hintergrund liefert der Schwerpunkt in diesem Heft einen Einblick in den übergreifenden Stand der Forschung, in ausgewählte Untersuchungen zur Wirksamkeit von HR-Maßnahmen (Mitarbeiterbindung und Organisationsentwicklung) sowie in die Bewertung von Freiwilligenarbeit im Rahmen von Corporate Volunteering. Die Betrachtung geht dabei über reine Freiwilligenarbeit hinaus und umfasst insbesondere auch abhängige Beschäftigungsverhältnisse in gemeinwohlorientierten Non-Profit-Organisationen.

Die Beiträge sollen Ihnen Anregungen geben, die Personalarbeit in Unternehmen besser zu gestalten. Das Heft ist damit implizit auch eine Danksagung an das HR-Management in Freiwilligen- und Non-Profit-Organisationen. Unter Schlagworten wie „Professionalisierung“ oder „Managerialism“ wurden bislang Non-Profit-Organisationen in einer lernenden Rolle gesehen und zur Implementierung etablierter Managementmethoden gedrängt. Das Heft soll dazu beitragen, diesen Trend umzukehren.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

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

EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

IMPRESSUM

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

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen/Media Sales:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg; Dominik Castillo (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-751, E-Mail: Dominik.Castillo@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com; Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 102 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** PicMy / shutterstock.com **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Freiwilligenarbeit – Abgrenzung, Forschungsansätze und empirische Befunde
Interview mit Prof. em. Dr. Theo Wehner
- 11 Bindung von Freiwilligen: Zur Rolle der Person-Umwelt-Passung
Dr. Benedikt Englert, Prof. Dr. Julia Thaler, Prof. Dr. Bernd Helmig
- 16 Veränderungsbereitschaft im Ehrenamt im Vergleich zur Erwerbsarbeit
Dr. Susanne Freund, Prof. Dr. Elisabeth Kals
- 22 Employee Volunteering und die Signalisierung von Arbeitgeberattraktivität
Prof. Dr. Michael Knappstein, Prof. Dr. Heiko Breitsohl
- 29 Macht sinnvolle Arbeit glücklicher? New Work bei NPOs zwischen Erfüllung und Enttäuschung
Interview mit Renate Siemon und Katja Wahli-Heinen

NEUE FORSCHUNG

- 34 Präferenzen von eignungsdiagnostischen Instrumenten in Selbst- und Fremdselektion
Prof. Dr. Tim Warszta, Julia Oldenburger, Alina Severin, Lena Thiessen, Marie-Christin Lange

STATE OF THE ART

- 42 Fail fast, fail often – den richtigen Umgang mit Fehlern und Misserfolgen lernen
Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 46 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Benjamin P. Krebs, Kian Malucha, Dr. Annika L. Meinecke

SERVICE

- 50 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Erwartungen klar formulieren
- 52 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Kirsten Thommes
- 54 Evidenz über den Tellerrand: Wahlprognosen in bewegten Zeiten

Freiwilligenarbeit – Abgrenzung, Forschungsansätze und empirische Befunde

Das Interview mit **Prof. em. Dr. Theo Wehner** erfolgte schriftlich. Die Fragen formulierte **Prof. Dr. Heiko Weckmüller**

PERSONALquarterly: Was sind die konstituierenden Merkmale von Freiwilligenarbeit?

Theo Wehner: Ich greife in der folgenden Beschreibung auf die Gedanken und Konzepte zurück, die wir gemeinsam in der vor knapp 20 Jahren etablierten ETH-Forschungsgruppe „frei-gemeinnützige Tätigkeit“ entwickelt haben (für einen Überblick über die Mitgestalter siehe Wehner/Güntert, 2015, oder Wehner/Güntert/Mieg, 2018). Wir gehen nicht davon aus, dass es sich bei der Freiwilligenarbeit nur um ein sozialpsychologisches Phänomen handelt und mit fortgesetztem Hilfeverhalten hinreichend gekennzeichnet ist. Es geht um die Arbeit sowie um die organisationale Einbettung und nicht nur um die Freiwilligkeit. Freigemeinnütziges Tätigsein ist zudem nicht nur von verschiedenen individuellen Motiven, sondern auch von politischen Rahmenbedingungen, zivilgesellschaftlichen Strukturen sowie von organisationalen Gegebenheiten in Profit- und Non-Profit-Organisationen abhängig. Diese Position verlangt arbeits- und organisationspsychologische Forschungskompetenz und führte uns zu der These: Wer von der Freiwilligenarbeit spricht, der spricht immer auch von der jeweiligen Arbeitsgesellschaft, in der sie ausgeübt wird.

PERSONALquarterly: Wie grenzt sich Freiwilligenarbeit von Erwerbsarbeit und anderen Formen unentgeltlicher Tätigkeit ab?

Theo Wehner: Bei einer Umschreibung sollte man davon ausgehen, dass das freiwillige Engagement grundsätzlich auch von einer anderen Person ausgeführt und potenziell bezahlt werden könnte, wenn es einen Markt hierfür gäbe. In der von uns vorgeschlagenen Umschreibung ist die Freiwilligenarbeit nicht nur von jeder Erwerbsarbeit abgegrenzt. Wir grenzen sie auch von der Freundschafts- oder Beziehungspflege ab, obwohl diese durchaus sozialen Charakter hat, aber sicher nicht bezahlt werden würde; dies gilt selbstverständlich auch für Hobbys jeglicher Art. Da die Familie ein Element von Gemeinwesen ist und nicht selbst Gemeinwesen, fallen auch die Hausarbeit, familiäre Fürsorge und verwandtschaftliche Unterstützung nicht unter den Begriff. Die gemeinnützige Tätigkeit von Sozialhilfempfängern oder gar von Strafgefangenen zählen desgleichen nicht dazu, denn ihr mangelt es an Freiwilligkeit. Vor diesem Hintergrund haben wir die folgende Definition angeboten und

hoffen, dass sie anschlussfähig ist für weitere Überlegungen: „Frei-gemeinnützige Tätigkeit umfasst unbezahlte, organisierte, soziale Arbeit; gemeint ist ein persönliches, gemeinnütziges Engagement, das mit einem (regelmäßigen) Zeitaufwand verbunden ist, prinzipiell auch von einer anderen Person ausgeführt und, wenn ein Markt hierfür vorhanden wäre, auch bezahlt werden könnte.“

PERSONALquarterly: Welchen Umfang nimmt die Freiwilligenarbeit in Deutschland ein und was sind die wesentlichen Tätigkeitsgebiete?

Theo Wehner: Die Frage gehört in den Zuständigkeitsbereich des Freiwilligen surveys. Zur 4. Erhebungswelle 2014 wurden knapp 29.000 Personen in einem 30-minütigen Telefoninterview befragt (Simonsen/Vogel/Tesch-Römer, 2016). Die Berichtslage ist aus meiner Sicht hervorragend, auch wenn mancherorts Methodenkritik geübt wird, was ich bisweilen als Immunisierungsstrategie bezeichnen würde. 2014 waren 30,9 Millionen Menschen (43,6 %) der deutschen Wohnbevölkerung ab 14 Jahren freiwillig engagiert. Im Längsschnitt zeigt sich seit 2009 eine Steigerung von knapp 10 %, wofür einerseits die Aufmerksamkeit seitens der Politik und andererseits die Bildungsexpansion verantwortlich gemacht werden. Wie in den meisten Ländern sind es Personen mit höherer Schulbildung, meist im Erwerbsleben stehend, sozial oder familial gut eingebunden und eher im mittleren Lebensalter. Eine Zunahme des Engagements ist seit 1999 in allen Bevölkerungsgruppen feststellbar, wobei Frauen ihr Engagement deutlicher ausgeweitet haben. Das Engagement der jüngeren und älteren Personen hat gegenüber der mittleren Altersgruppe ebenfalls stärker zugenommen. Vergrößert haben sich die Unterschiede zwischen den Bildungsgruppen. Personen mit höheren Schulabschlüssen und akademischer Bildung haben nochmals stärker zugelegt. An der Spitze der Engagementfelder stehen die Vereine. Mit einer Engagementquote von 16,3 % liegt der Sport- und Bewegungsbereich an der Spitze, gefolgt von Schule und Kindergarten (9 %) sowie Kultur und Musik (9 %). Während wir die Erwerbsarbeit in Branchen einteilen, fehlt bei der Freiwilligenarbeit eine solche Betrachtung. Dabei wäre es durchaus sinnvoll, den Besuchsdienst von der Museumsaufsicht oder der Bewegungsanleitung und die Berghilfe von der Mitarbeit bei der Erstellung des europäischen Vogelatlases abzugrenzen.

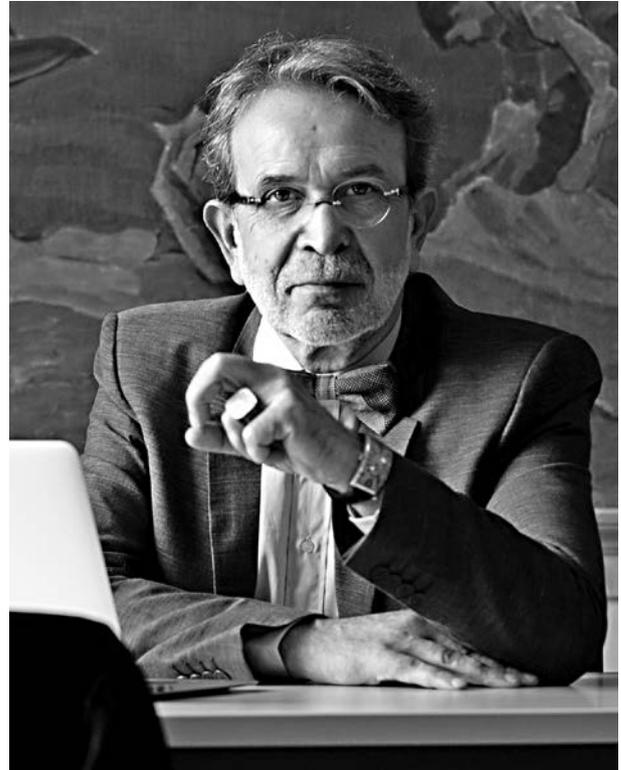
PERSONALquarterly: Was sind aus Ihrer Sicht die am weitesten verbreiteten Stereotype bezüglich der Arbeit von Freiwilligen, die sich auf Basis der Forschung als unzureichend herausgestellt haben?

Theo Wehner: Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei der Freiwilligenarbeit sicher nicht nur um prosoziales, selbstloses Verhalten. Im Vergleich zum spontanen Helfen ist die Freiwilligenarbeit wohlüberlegt, geplant, auf längere Zeit angelegt und kann – man denke etwa an das Internationale Rote Kreuz oder die Feuerwehr – als nachhaltig betrachtet werden. Die Tätigkeit selbst, die Vereinszugehörigkeit bzw. organisationale Eingebundenheit in eine Non-Profit-Organisation und der Wertebezug sind es zudem, die das Verhalten angemessen beschreiben. Auch wenn es sich, die Herkunft und das Bildungsniveau der Freiwilligen berücksichtigend, immer noch vorrangig um eine Bürgertugend handelt, sind es doch sehr unterschiedliche Motive, die in die Freiwilligenarbeit führen und die Freiwilligen bei der Stange halten.

PERSONALquarterly: Altruismus versus Egoismus greift bei der Erklärung von Freiwilligenarbeit zu kurz. Welche Motivstrukturen lassen sich sinnvoll unterscheiden?

Theo Wehner: In dieser Frage hat sich die hohe Methodenkompetenz der Psychologie am deutlichsten gezeigt. Psychologische, meist quantitative Forschung konnte zeigen, dass es sich bei der Freiwilligenarbeit um ein multifaktorielles Phänomen handelt. Ein Großteil der frühen Forschung (Batson et al., 1981) betonte vor allem den Unterschied zwischen selbstdienlichen Beweggründen, die darauf abzielen, das eigene Wohlergehen durch die Freiwilligentätigkeit zu erhöhen und solchen sog. selbstlosen Motiven, bei denen das Wohlergehen der Person, welche die Hilfe erhält, im Vordergrund steht. International durchgesetzt hat sich schließlich der funktionale Ansatz (Clary et al., 1998), der davon ausgeht, dass Freiwilligenarbeit eben verschiedene Funktionen auszufüllen vermag. Mit dem Volunteer Functional Inventory (VFI; Oostlander et al., 2014) werden sechs Funktionen erhoben: Werte-, Erfahrungs-, Karriere-, Schutz-, Selbstwertfunktion und soziale Anpassung. Auch wenn sich diese Funktionen entweder einer Tendenz in Richtung Egoismus (etwa die Karrierefunktion) oder Altruismus (etwa die Wertefunktion) zuordnen lassen, würde man durch diese Dichotomisierung der Komplexität der Beweggründe nicht gerecht. Es gilt vielmehr im Gegenteil, dass durch neuere Forschung eher weitere Funktionen, bspw. die Gerechtigkeitsfunktion, herausgefunden wurden (Jiranek et al., 2013).

PERSONALquarterly: In der personalwirtschaftlichen Freiwilligenforschung steht die Analyse der Motive im Vordergrund. Dabei kommen vor allem Befragungen zum Einsatz. Wie schätzen Sie die Aussagekraft dieser Befragungen ein, wo sind die Grenzen und welche alternativen Forschungsdesigns sehen Sie?



PROF. EM. DR. PHIL. THEO WEHNER

ETH-Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften

E-Mail: twehner@ethz.ch

Theo Wehner studierte an der Universität Münster Psychologie und Soziologie und arbeitete als wissenschaftlicher Mitarbeiter in Münster und Bremen, promovierte an der Universität Bremen und habilitierte sich 1986 dort. Von 1989 bis 1997 war er Professor für Arbeitspsychologie an der TU Hamburg-Harburg, seit 1997 ordentlicher Professor an der ETH Zürich für das Fach Arbeits- und Organisationspsychologie und Leiter des ETH-Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften. Er wurde 2014 emeritiert und ist derzeit Gastprofessor am Institut „Technik + Bildung“ der Universität Bremen. Seine Schwerpunkte sind die psychologische Fehlerforschung, das Verhältnis von Erfahrung und Wissen, kooperatives Handeln und psychologische Sicherheitsforschung. In seiner Forschung ist ein sowohl quantitatives als auch qualitatives empirisches Vorgehen zentral. Forschungsprojekte beschäftigten sich mit frei-gemeinnütziger Tätigkeit¹ (Volunteering) und frei-gemeinnützigem Engagement von Unternehmen² (Corporate Volunteering) sowie dem bedingungslosen Grundeinkommen.

¹ Wehner, T./Güntert, S. (2015): Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation. Berlin: Springer.

² Wehner, T./Gentile, G.-C. (Hrsg.) (2012): Corporate Volunteering – Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Berlin: Springer Gabler.

Theo Wehner: Die sozialwissenschaftliche Freiwilligenforschung ist in der Tat geprägt von quantitativen, repräsentativen Studien zumeist mit standardisierten Erhebungsinstrumenten zum Verständnis der Phänomene und Prozesse in den Bereichen Einstellung und Überzeugung, soziale Kognition, soziale Beziehungen und Persönlichkeit. Erfahrungen und Lebensgeschichten der freiwilligen Akteure, individuelle Sinnstrukturen, Vereinbarkeit und Konflikte mit anderen Tätigkeitsformen oder gar Zweifel und Enttäuschungen werden hierbei nicht hinreichend berücksichtigt. Auch wenn die Reaktanz der Freiwilligen gegenüber den Fragebogenstudien äußerst gering und die Rücklaufquoten hoch bis sehr hoch sind, fehlt es an Methoden aus der qualitativen Sozialforschung. Hier bieten sich sowohl biografische als auch narrative Interviews an, was noch bereitwilliger von den Auskunftspersonen unterstützt wird. Mit großem Gewinn haben wir auch mit strukturanalytischen Verfahren gearbeitet. Das narrative Grid-Interview fragt nach persönlichen Erfahrungen und erhebt gezielt persönliche Konstrukte, die der Einordnung und Bewertung der Erfahrungen dienen. Mit dieser Methode ist es möglich, Tätigkeiten nicht durch theoretisch vorgegebene, sondern durch die subjektiven Kategorien der Interviewpartner direkt vergleichen zu lassen.

PERSONALquarterly: Was sind die wesentlichen Fehler, die im Personalmanagement der Freiwilligenarbeit gemacht werden und die zu einer Verringerung des Engagements oder gar zu einem Rückzug der Freiwilligen führen?

„Wer von der Freiwilligenarbeit spricht, der spricht immer auch von der jeweiligen Arbeitsgesellschaft, in der sie ausgeübt wird.“

Prof. em. Dr. Theo Wehner

Theo Wehner: Dass sich die Schwächen im Non-Profit-Management wesentlich von jenen in der Privatwirtschaft unterscheiden, würde ich bezweifeln; wobei ich es ohnehin für sinnvoller erachte, mit den Verantwortlichen und FreiwilligenkoordinatorInnen an deren Stärken zu arbeiten – derer gibt es reichlich. Aufgefallen ist uns dennoch immer wieder, dass eine geringe bis fehlende Konfliktwahrnehmungskompetenz herrscht: Es wird übersehen, welche Wertschätzung die Freiwilligen erwarten, und so gerät man mit mancher Anerkennung eher in einen Konflikt, weil der Non-Profit-Organisation bspw. eine Bindungsabsicht unterstellt und damit die Autonomie der Freiwilligen gefährdet wird. Ebenfalls übersehen wird, dass Freiwillige keine billigen Arbeitskräfte, womöglich für Resttätigkeiten, sind und dass sie sich durch bürokratischen und administrativen Aufwand in ihrem Engagement missverstanden fühlen. Ferner und nicht zuletzt bleibt die Abgrenzung zu den hauptberuflichen Kräften häufig dem Selbstlauf überlassen – ein weiteres unbearbeitetes Konfliktfeld. Das Nebeneinander von freiwilliger Arbeit mit bezahlter bzw. professionalisierter Arbeit schafft in vielen Organisationskontexten ein Spannungsverhältnis, in dem freiwillige Arbeit leicht unter Rechtfertigungsdruck geraten kann (Graeff/Weiffen, 2001).

PERSONALquarterly: Freiwilligenarbeit ist von einer zunehmenden Professionalisierung betroffen. Wo sehen Sie Risiken dieser Entwicklung?

Theo Wehner: Es sind, ausgelöst von den Non-Profit-Organisationen, nicht nur die Professionalisierungsbestrebungen, sondern auch eine zunehmende Managementisierung und Verwerkzeugung der Freiwilligenarbeit, die bürgerschaftliches Engagement gefährden. Die Zivilgesellschaft braucht Freiräume, auch um neue Engagementfelder zu finden und diese dann nicht durch Profis, sondern durch engagierte Laien zu erkunden und zu erproben. Dazu braucht es Mut der Freiwilligen, Kontrollverzicht des Staats sowie der Organisationen und Fehlertoleranz von allen Seiten. Dazu braucht es unter Umständen für die Freiwilligen auch Bildungsangebote, Erfahrungsaustausch und Diskussionsforen. Was es hingegen nicht braucht, sind Auswahlverfahren, festgefügte Qualifikationsanforderungen, ausformulierte Aufgabenbeschreibungen, „Mitarbeitendengespräche“, Qualitätssicherung und womöglich demnächst eine ISO-Norm zum Freiwilligeneinsatz.

Versuche der Professionalisierung freiwilliger Arbeit bedrohen die Bestrebungen bestehender, nicht vollständig professionalisierter Berufsgruppen, die sich mit den Freiwilligen in demselben Tätigkeitsfeld befinden. Dies gilt für Gesundheits-, Erziehungs- wie auch für Arbeitsbereiche in den Sozialberufen. Indikator hierfür ist die Diskussion um professionelle Identität, welche gerade in diesen semiprofessionellen Berufsgruppen eine offene Frage ist.

„Das subjektive Sinnerleben bei der Arbeit – ob freiwillig oder erwerbsmäßig verrichtet – ist durch Kompetenz, das Gelingen und die Erfahrung der eigenen Wirksamkeit gesichert. Einen Chief Happiness Officer braucht es dazu nicht.“ **Prof. em. Dr. Theo Wehner**

Der Versuch der Professionalisierung von freigeinnütziger Arbeit ist ohnehin wenig sinnvoll. Nötig ist vielmehr die Koordination mit professionalisierter Arbeit. Am einfachsten haben es dabei religiöse oder ideologisch getragene Organisationen. Sie können ihre Tätigkeit unter einen übergeordneten, sinnstiftenden Wert subsumieren und somit bezahlte und unbezahlte Arbeit (relativ) konfliktarm parallelisieren oder integrieren.

PERSONALquarterly: *Auch in der Freiwilligenarbeit kommen Anreize zum Einsatz. Wie bewerten Sie z. B. die Verwendung von Aufwandsentschädigungen oder Awards?*

Theo Wehner: Weil hierzu gut gesicherte empirische Belege verfügbar sind (Deci/Ryan, 1985), mache ich es kurz: Extrinsische Motivatoren in der Freiwilligenarbeit verweisen häufig auf eine fehlende elaborierte Anerkennungs- und Wertschätzungskultur. Dies gilt insbesondere für die sog. Aufwandsentschädigungen. Wer in der Freiwilligenarbeit Entschädigungen leisten muss, sollte sich auch fragen, welchen Schaden er angerichtet hat: Volunteering is intrinsic and unpaid work!

PERSONALquarterly: *Die New-Work-Bewegung propagiert aktuell den Wert sinnvoller Arbeit. Zahlreiche Unternehmen und Unternehmensberatungen entdecken Corporate Purpose als Themenfeld, von dem sie sich höhere Gewinne erhoffen. Führungskräfte sind angehalten, transformational zu führen und dabei einen höheren Sinn zu vermitteln. Wie schätzen Sie vor dem Hintergrund der Freiwilligenarbeit solche Initiativen ein? Wo sind die Grenzen der Sinnerzeugung durch Organisationen?*

Theo Wehner: Die Grenzen der Sinnerzeugung von außen sind eng gezogen: Das subjektive Sinnerleben bei der Arbeit – ob freiwillig oder erwerbsmäßig verrichtet – ist durch Kompetenz, das Gelingen und die Erfahrung der eigenen Wirksamkeit gesichert. Einen Chief Happiness Officer braucht es dazu nicht. Es sind nicht der strahlende Kunde, die lobende Chefin oder eine anerkennende Kollegenschaft, die mir den Sinn der Tätigkeit vermitteln: Am hergestellten Produkt oder in den Augen des Kunden erkennt man vielmehr den Sinn des Tätigseins. Das

Management und das HRM sind zuständig für genügend Handlungs- und Entscheidungsspielräume und günstige Rahmenbedingungen – Voraussetzungen, die als arbeitspsychologisches Wissen lange bekannt und doch in der Praxis immer noch rar umgesetzt werden und letztlich zur tendenziellen Sinnfinsternis in der Erwerbsarbeit führen.

PERSONALquarterly: *Gibt es empirische Befunde, die überzeugen können?*

Theo Wehner: Für die psychische Gesundheit ist Sinnerleben essenziell. So zeigen sich seit Langem gut gesicherte Zusammenhänge von Burn-out und Sinnverlust (Schmitz/Hauke, 1994). Für die bezahlte Arbeit gilt ebenfalls seit Jahren, dass sich Menschen eine Arbeit wünschen, die nicht nur die Existenz sichert, gesellschaftlichen Nutzen stiftet, Anerkennung bringt und Status verleiht, sondern auch, dass sie zu einem individuellen Sinnerleben beiträgt (Chalofsky/Krishna, 2009).

Die Realität sieht anders aus: Wie der deutsche Fehlzeitenreport 2018 (Badura et al., 2018) in mehreren Studien belegt, ist das Sinnerleben prekär und gelingt noch lange nicht immer. In Interviews mit Freiwilligen wird das Sinnthema ebenfalls und meist spontan angesprochen. Die überwiegende Mehrzahl berichtet von einer sinnerfüllten Tätigkeit, ganz gleich, ob es sich um einen Fahr- oder Besuchsdienst, um die Arbeit in Unterbringungen von Geflüchteten oder der freiwilligen Mitarbeit in einem Naturschutzprojekt handelt. Man mag einwenden, dass natürlich nur jene Freiwillige befragt werden können, die ihr Engagement noch ausüben und in der Tat ist es so, dass Personen, die das freiwillige Engagement aufgeben, nicht nur mangelnde Zeit und veränderte Lebensbedingungen, sondern auch die Sinnfrage ins Spiel bringen.

Auch repräsentative Fragebogenstudien mit einem hierfür entwickelten Erhebungsinventar (LEBE) können zeigen, dass freiwillig engagierte sinnerfüllter sind als Personen, die sich nicht freiwillig engagieren (Schnell/Hoof, 2012). In einer eigenen Studie haben wir mit dem gleichen Fragebogen festgestellt, dass die Sinnerfüllung bei freiwilligen Feuerwehrleuten gegenüber Berufsfeuerwehren um einen halben Skalenpunkt

höher liegt (Lehmann/Wehner/Ramos, 2018). Es zeigt sich, dass die meisten Lebensbedeutungen bei der Berufsfeuerwehr ohne Freiwilligentätigkeit durchschnittlich geringer ausgeprägt sind als bei der Freiwilligen Feuerwehr. Obwohl sich Berufs- und Freiwillige Feuerwehren in einem ähnlichen Tätigkeitsumfeld befinden und insgesamt mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede in ihren Motivstrukturen und in ihrer Arbeitszufriedenheit aufweisen, zeigen die Ergebnisse: Freiwillige Feuerwehrleute schöpfen eher und insgesamt vielfältigere Lebensbedeutungen aus als Berufsfeuerwehrleute.

Dabei ist – wie auch Studien aus der Gruppe um Tatjana Schnell zeigen – die höhere Ausprägung von Generativität besonders hervorzuheben. Generativität ist eine zentrale Entwicklungsaufgabe. Sie beschreibt das Empfinden, eine Spur bzw. einen Nachhall im Leben zu hinterlassen, der über den eigenen Tod hinaus Bestand hat. Generativität kennzeichnet zudem die Fähigkeit, Verantwortung und Fürsorge für die nächsten Generationen zu übernehmen.

PERSONALquarterly: *Freiwilliges Engagement lässt sich auch als Kompensation von Erwerbsarbeit interpretieren. Was kann freiwilliges Engagement dem Einzelnen bieten, wozu Erwerbsarbeit nicht in der Lage ist?*

Theo Wehner: Nicht nur Kompensation, sondern auch Ergänzung und Karrierechancen könnte die Freiwilligenarbeit für Erwerbstätige bieten. In einer europaweiten Befragung von mittlerweile über 8.000 Freiwilligen des Roten Kreuzes sind wir u. a. dieser Frage nachgegangen. Die Befragten waren nur im Sozialbereich freiwillig tätig und mussten gleichzeitig auch erwerbstätig sein – mindestens zu 40 %. Die Ergebnisse sind vielfältig (Neufeind, im Erscheinen): Außer für Deutschland zeigt sich, dass sich Rot-Kreuz-Freiwillige Karrierechancen nur in geringem Ausmaß versprechen. Dieser Befund steht im Einklang mit Surveydaten, wo positive Rückwirkungen auf den Beruf ebenfalls so gut wie keine Rolle spielen. Im Ländermittel spielen auch Kompensation und Ergänzung, im Gegensatz etwa zum Wertebezug der Freiwilligenarbeit, eine eher geringe Rolle. Dort jedoch, wo Kompensation im bedeutsamen hohen Wertebereich liegt (Frankreich, Österreich, Schweden), sind die Werte für Ergänzung am niedrigsten. Umgekehrt gilt, dass für die Schweiz und Deutschland hohe Ergänzungswerte und die niedrigsten Kompensationswerte ausgewiesen wurden. Für die deutschen Rot-Kreuz-Helferinnen und -Helfer gilt also, dass sie mit ihrer Freiwilligenarbeit keine eventuell vorhandenen Defizite der Erwerbsarbeit zu kompensieren versuchen. Sie finden vielmehr etwas die Erwerbsarbeit Ergänzendes und versprechen sich dadurch gewisse Karrierechancen durch ihr freiwilliges Engagement.

LITERATURVERZEICHNIS

- Badura, B., et al. (Hrsg.) (2018):** Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin: Springer.
- Batson, C./Duncan, B./Ackerman, P./Buckley, T./Birch, K. (1981):** Is empathic emotion a source of altruistic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), S. 290–302.
- Chalofsky, N./Krishna V. (2009):** Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11 (2), S. 189–203.
- Clary, E. G., et al. (1998):** Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), S. 1516–1530.
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (1985):** Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior. New York: Plenum.
- Graeff, P./Weiffen, B. (2001):** Das gestörte Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen – Was ist zu tun? *Theorie und Praxis der sozialen Arbeit*, 52, 368–375.
- Jiraneck, P./Kals, E./Humm, J. S./Strubel, I. T./Wehner, T. (2013):** Volunteering as a means to an equal end? The impact of a social justice function on intention to volunteer. *The Journal of Social Psychology*, 153(5), S. 520–541.
- Lehmann, A./Wehner, T./Ramos, R. (2018):** Freiwilligenarbeit – psycho-soziale Ressource und sinngenerierende Tätigkeit. In: Badura, B. et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2018*, S. 235–243. Berlin: Springer.
- Neufeind, M. (im Erscheinen):** Socio-economic contexts and individuals' motivation to volunteer: A comparison of Red Cross volunteers in eight countries.
- Oostlander, J./Güntert, S. T./Schie, S. van/Wehner, T. (2014):** Volunteer Functions Inventory (VFI). Psychometrische Eigenschaften und Konstruktvalidität der deutschen Adaptation. *Diagnostica* 60, S. 73–85.
- Schmitz, E./Hauke, G. (1994):** Burnout und Sinnverlust. *Integrative Therapie* 20(3), S. 235–253.
- Schnell, T./Hoof, M. (2012):** Meaningful commitment: finding meaning in volunteer work. *Journal of Beliefs*, 33(1), S. 35–53.
- Simonson, J./Vogel, C./Tesch-Römer, C. (2016):** *Der Deutsche Freiwilligen survey 2014*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wehner, T./Güntert, S. (Hrsg.) (2015):** *Psychologie der Freiwilligenarbeit*. Berlin: Springer.
- Wehner, T./Güntert, S./Mieg, H. (2018):** *Freiwilligenarbeit. Essenzielles aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
-

Bindung von Freiwilligen: Zur Rolle der Person-Umwelt-Passung

Von **Dr. Benedikt Englert** (Universität Mannheim), **Prof. Dr. Julia Thaler** (Universität der Bundeswehr München) und **Prof. Dr. Bernd Helmig** (Universität Mannheim)

Freiwilliges Engagement stellt eine tragende Säule unserer Zivilgesellschaft dar. In Deutschland waren im Jahr 2014 43,7 % der Wohnbevölkerung über 14 Jahren freiwillig engagiert (Simonson et al., 2016). Freiwillige tragen in erheblichem Maße in den verschiedenen Branchen (Sportvereine, Bildungseinrichtungen, Kultur- und Musikbetriebe, soziale und religiöse Einrichtungen, ...) des Non-Profit-Sektors zur Erreichung der jeweiligen organisationalen sozialen Mission bei. 72 % der Non-Profit-Organisationen setzen sich gar ausschließlich aus Freiwilligen zusammen (Priemer et al., 2017). Aufgrund der großen demografischen Trends mit Verschiebung der Altersstruktur und zunehmender Migration sind insbesondere in den Bereichen soziale Dienste und internationale Solidarität steigende Zahlen von freiwilligem Engagement zu verzeichnen. So spielt die Bindung und langfristige Entwicklung von Freiwilligen eine essenzielle Rolle für das erfolgreiche Freiwilligenmanagement in Non-Profit-Organisationen. Eine notwendige Bedingung dafür ist die sog. Person-Umwelt-Passung (engl.: Person-Environment Fit), das heißt die individuelle Übereinstimmung, Ähnlichkeit oder Kompatibilität mit der organisationalen Umwelt (Englert, 2019). Englert et al. (2019) haben in einer wissenschaftlichen Studie ein Modell für die Person-Umwelt-Passung von Freiwilligen entwickelt, das im Folgenden vorgestellt werden soll. Die dabei identifizierten verschiedenen Aspekte der Person-Umwelt-Passung von Freiwilligen sind Ansatzpunkte für die Ableitung und Entwicklung von Personalpraktiken in diesem Bereich. Sie stellen nicht nur für Non-Profit-Organisationen wertvolle Hinweise für erfolgreiches Freiwilligenmanagement dar, sondern mögen auch wertvolle Gedankenanstöße für Personalführung in privat-erwerbswirtschaftlichen Unternehmen bieten, um insbesondere freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz, sog. Organizational Citizenship Behavior, zu fördern.

Person-Umwelt-Passung als Voraussetzung für nachhaltiges Engagement

Die Person-Umwelt-Passung ist ein Konzept, das in der wissenschaftlichen Literatur seit über 100 Jahren diskutiert wird (Edwards, 2008). Grundannahme ist, dass jegliches organisationales Verhalten auf Basis einer individuellen Person-Umwelt-

Passung entsteht. So wird postuliert, dass eine hohe Passung zu positiven Arbeitseinstellungen führt, die sich wiederum auf das Arbeitsverhalten und letztlich die Leistung von Mitarbeitenden positiv auswirken (Kristof-Brown et al., 2005). Dabei wird zwischen zwei Konzeptualisierungen der Person-Umwelt-Passung unterschieden: die supplementäre und die komplementäre (Muchinsky/Monahan, 1987). Bei der supplementären Passung wird betrachtet, wie stark eine Person mit den Gegebenheiten in ihrer Umwelt übereinstimmt, so z. B. die Kongruenz mit Werten und Zielen der Organisation (engl.: Person-Organization Fit), mit Vorgesetzten (engl.: Person-Supervisor Fit) und Kollegen (engl.: Person-Group Fit) oder der Tätigkeit selbst (engl.: Person-Job Fit). Komplementäre Passung beschreibt eine Konstellation, bei der die Person oder die Umwelt eine Schwäche oder ein Bedürfnis der jeweils anderen Komponente ausgleicht bzw. befriedigt. So verlangt bspw. ein Job bestimmte Fähigkeiten, die eine Person mitbringt. In der Forschung wird Person-Environment Fit überwiegend dadurch erfasst, dass Daten zu Personen und Daten zum Umweltaspekt getrennt erhoben werden. In jüngerer Zeit hat sich die sog. wahrgenommene Passung als Messansatz etabliert, bei dem ein Fit nicht aus der Zusammensetzung von Aspekten zur Person und zur Umwelt abgeleitet, sondern direkt erfasst wird. Dieser Ansatz hat zum Ziel, ein ganzheitliches Bild für individuelle Passung zu zeichnen. Dieses Vorgehen erlaubt, den mannigfaltigen individuellen Einstellungen, Gefühlen und Motiven von Mitarbeitenden gerecht zu werden. Außerdem haben bisherige Studien in privat-erwerbswirtschaftlichen Organisationen gezeigt, dass wahrgenommene Passung Mitarbeitendenerfolg am besten vorhersagt (Kristof-Brown/Billsberry, 2013).

Person-Umwelt-Passung im Kontext der Freiwilligenarbeit

Freiwillige weisen ganz spezifische Voraussetzungen für Person-Umwelt-Passung auf. So unterscheiden sie sich von hauptamtlichen Mitarbeitenden durch Besonderheiten in der Motivstruktur mit hoher intrinsischer Motivation sowie in der Ausgestaltung der Arbeitnehmerbeziehung. Letztere zeichnet sich durch das Fehlen einer vertraglichen Verpflichtung und Vergütung aus. Dies hat zur Folge, dass Freiwillige keiner formalen Weisungsbefugnis unterliegen und somit gemeinhin

ABSTRACT**Forschungsfrage:** Wie nehmen Freiwillige Person-Umwelt-Passung wahr?**Methodik:** Qualitatives Forschungsdesign mit 47 narrativen Interviews mit Freiwilligen aus verschiedenen Branchen des Non-Profit-Sektors.**Praktische Implikationen:** Person-Umwelt-Passung ist für eine nachhaltige Bindung von Freiwilligen essenziell. Non-Profit-Organisationen sollten zur Förderung der Passung adäquate Personalpraktiken für die relevanten Organisationsaspekte entwickeln. Diese reichen von der kontinuierlichen Kommunikation der Ziele und Werte, über das Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen, über eine geeignete Teamzusammensetzung bis hin zur Etablierung einer Anerkennungskultur.

auch als unzuverlässige Ressourcen bezeichnet werden. Bisherige Forschungsarbeiten stellen heraus, dass organisationale Rahmenbedingungen grundsätzliche Motive von Freiwilligen, wie bspw. anderen zu helfen oder Beziehungen aufzubauen, befriedigen sollten (Stukas et al., 2016). Darüber hinaus zeigt sich, dass sog. Persönlichkeits-Fit, das heißt die Übereinstimmung mit einem prototypischen Mitarbeitenden, sowie Kultur-Fit, als die Kongruenz zwischen antizipierter, idealer Kultur und der tatsächlichen Kultur, positive Arbeitseinstellungen bei Freiwilligen bewirken (van Vianen et al., 2008).

Methodisches Vorgehen

Um eine ganzheitliche Betrachtung aller relevanten Umweltelemente der Person-Umwelt-Passung von Freiwilligen vorzunehmen, haben Englert et al. (2019) eine empirische Studie

zur Analyse der wahrgenommenen Passung durchgeführt. Aufgrund der explorativen Fragestellung wurde hierbei ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Es wurden 47 narrative Interviews (Elliott, 2005) mit Freiwilligen aus verschiedenen Branchen geführt (Zeitraum: 12/2015–12/2018; Dauer: 12–78 Minuten, durchschnittliche Dauer: 42 Minuten), um daraus ein holistisches Modell einer wahrgenommenen Passung für Freiwillige zu entwickeln (Ritchie et al., 2014). Die Datenerhebung erfolgte in drei Wellen, bis eine theoretische Sättigung der Ergebnisse erreicht wurde (Corbin/Strauss, 2015): (1) 7 Interviews auf Basis eines offenen Samplings, (2) 18 Interviews zur Diversifizierung des Samples in Bezug auf die durchgeführten Tätigkeiten und die soziodemografische Verteilung der Interviewten, (3) 22 Interviews zur Diversifizierung des Samples in Bezug auf die untersuchte Branche. In den narrativen Inter-

Abb. 1: Verteilung der Interviewten und Episoden auf Passungsaspekte

Passungsaspekt	Anzahl (%) an Interviewten	Anzahl (%) an Episoden
Missionskongruenz	29 (61,7 %)	58 (9,9 %)
Erfülltes Bedürfnis nach organisationaler Unterstützung	33 (70,2 %)	60 (10,2 %)
Kollegiale Gemeinsamkeiten und gegenseitige Unterstützung	43 (91,5 %)	116 (19,8 %)
Angemessene Führung	21 (44,6 %)	29 (4,9 %)
Kompetenz-Service-Passung	41 (87,2 %)	94 (16,0 %)
Erfülltes Bedürfnis nach Autonomie und Freiheit	26 (55,3 %)	52 (8,9 %)
Erfülltes Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung	44 (93,6 %)	104 (17,7 %)
Kompatibilität mit anderen Lebensbereichen	36 (76,6 %)	74 (12,6 %)
Gesamt	47 (100 %)	587 (100 %)

Quelle: Englert et al. (2019)

views ließen sich 587 Episoden zur Passung von Freiwilligen identifizieren. Diese wurden in drei Prozessschritten durch zwei Forscher kodiert (Interrater-Übereinstimmung: 0,98): (1) In-vivo-Kodierung auf Basis der erzählten Geschichten, (2) thematische Interpretation der Episoden, (3) Musteranalyse zur Identifikation von Person-Umwelt-Mustern (Saldaña, 2013). Schlussendlich konnten acht Aspekte für die wahrgenommene Person-Umwelt-Passung identifiziert werden (zur Verteilung auf Interviewte und Episoden: siehe Abb. 1): (1) Missionskongruenz, (2) Erfülltes Bedürfnis nach organisationaler Unterstützung, (3) Kollegiale Gemeinsamkeiten und gegenseitige Ergänzung, (4) Angemessene Führung, (5) Kompetenz-Service-Passung, (6) Erfülltes Bedürfnis nach Autonomie und Freiheit, (7) Erfülltes Bedürfnis nach Anerkennung, (8) Kompatibilität mit anderen Lebensbereichen. Im Zuge eines mehrstufigen Kodierprozesses ließen sich jeweils zwei dieser Aspekte einer der folgenden vier induktiv hergeleiteten Ebenen zuordnen: (1) Organisationale Passung, (2) Interpersonelle Passung, (3) Individuelle Passung, (4) Organisationsexterne Passung. Anhand dieser Systematisierung werden die verschiedenen Elemente einer Freiwilligenpassung im Folgenden im Detail vorgestellt und jeweils Empfehlungen für entsprechende Personalpraktiken abgeleitet.

Notwendigkeit organisationaler Rahmenbedingungen

Zunächst lässt sich Missionskongruenz als ein zentrales Element für die Passung von Freiwilligen auf organisationaler Ebene identifizieren. Freiwillige gleichen in einem kontinuierlichen Prozess ab, inwiefern ihre Werte und Normen zur übergeordneten organisationalen Mission passen bzw. inwiefern es Letztere ermöglicht, die persönlichen Grundeinstellungen umzusetzen. So beschreiben Freiwillige häufig, dass für sie das persönliche Interesse und die Faszination für den Auftrag der Non-Profit-Organisation essenziell sind. Freiwilligenkoordinatoren sollten entsprechend bereits im Rekrutierungsprozess und der ersten Sozialisierungsphase auf eine Werte- und Zielkongruenz achten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Mission auch im operativen Alltag erlebbar wird oder zumindest aus Organisationsperspektive verdeutlicht wird, inwiefern der Einzelne zur Erfüllung dieser beiträgt. Das setzt eine klare und kontinuierliche Kommunikation des Organisationszwecks voraus.

Zweitens sehnen sich Freiwillige nach organisationaler Unterstützung. Dies, um die alltägliche Leistungserbringung zu verbessern, zu unterstützen bzw. zu ergänzen. Die organisationale Unterstützung umfasst einen Zugang zur organisationalen Infrastruktur, aber auch die Möglichkeit von leistungsspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen. So schätzen Freiwillige sehr, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten fortlaufend weiterzuentwickeln, zum einen, um ihr Freiwilligenengagement bestmöglich zu erfüllen und Sicherheit im eigenen Handeln

zu erhalten, zum anderen aber auch, um sich persönlich weiterzuentwickeln. Dies setzt auf Organisationsseite ein professionelles Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen (auch und insbesondere für Freiwillige) voraus. Gerade im Zuge der Digitalisierung ist es notwendig, freiwillige Mitarbeitende adäquat für die damit aufkommenden Herausforderungen zu schulen. Dies dient nicht nur der Entwicklung der Mitarbeitenden, sondern schafft auch Sicherungsmechanismen für den organisationalen Ablauf. Außerdem sollten Non-Profit-Organisationen auch eine Feedbackkultur institutionalisieren, um gegenseitiges Lernen zu fördern.

Bedeutung interpersoneller Beziehungen

Freiwillige betonen, dass kollegiale Gemeinsamkeiten und eine gegenseitige Ergänzung im Team von zentraler Bedeutung sind. Sie beschreiben dabei die Bedeutung eines gemeinsamen Arbeitsethos. Dies führt zu Solidarität, Loyalität und einem Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitenden, bis hin zu tiefgehenden Beziehungen über das freiwillige Engagement hinaus. So ist das freiwillige Engagement häufig eine Säule des persönlichen sozialen Lebens. Daneben spielt aber auch die gegenseitige Ergänzung im Team eine große Rolle. Freiwillige erachten es als besonders effektiv, wenn die unterschiedlichen Akteure komplementäre Fähigkeiten in die gemeinsame Leistungserstellung einbringen. Dies gilt nicht nur für die Zusammenarbeit unter Freiwilligen, sondern auch für die Abstimmung mit hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen. Um eine effektive Teamarbeit zu fördern, sollte ein klarer Informationsaustausch gewährleistet werden, bspw. durch die Schaffung von Orten der Begegnung, das heißt Gemeinschaftsräumen in der Organisation. In regelmäßigen Abstimmungstreffen sollte darüber hinaus eine gemeinsame, abgestimmte Ausrichtung in der Leistungserfüllung erreicht werden. Da bei Freiwilligen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen, ist es essenziell, durch die Zusammensetzung der Freiwilligenteams ein gutes Teamklima zu gewährleisten. Die Zusammensetzung ist darüber hinaus relevant für die Gewährleistung einer Vielfalt an notwendigen Kompetenzen.

Neben der kollegialen Zusammenarbeit ist angemessene Führung ein elementarer Aspekt der Passung von Freiwilligen. Die Einschätzung der Angemessenheit ist hierbei sehr kontextabhängig und variiert je nach sektoralen und organisationspezifischen Gegebenheiten. So ist in der Freiwilligen Feuerwehr bei einer Großschadenslage ein gänzlich anderer Führungsstil gefragt als bei der Führung in der Hospizarbeit, wo es vielmehr um Supervision und psychologische Betreuung geht. Wichtig scheint hier, dass Führungskräfte situationsspezifisch einen angemessenen Führungsstil wählen, bei dem zum einen die Freiwilligen ausreichende Anleitung erfahren und dennoch der missionsorientierte, der Gesellschaft dienende Charakter der Tätigkeit im Zentrum bleibt, bspw. in

der Kombination eines transformationalen (engl.: transformational) und dienenden (engl.: servant) Führungsstils.

Individuelle Besonderheiten der Freiwilligenarbeit

Auf individueller Ebene beschreiben Freiwillige ihre Person-Umwelt-Passung als einen Fit zwischen den eigenen Kompetenzen und dem angebotenen Service (sog. Kompetenz-Service-Passung). Für die einzelnen Freiwilligen ist es wichtig, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bestmöglich einzusetzen. So erleben Freiwillige dann ein besonderes Passungsgefühl, wenn sie ihre spezifischen besonderen Fertigkeiten in ihr Engagement einbringen können und so ihre individuelle Wirksamkeit direkt – bspw. durch eine servicebezogene positive Rückmeldung des Leistungsempfängers – erfahren. Non-Profit-Organisationen sollten entsprechend darauf achten, dass Freiwillige gemäß ihren Stärken den jeweiligen Tätigkeiten zugeordnet werden und so eine bestmögliche Person-Tätigkeit-Passung (engl.: Person-Job Fit) erreicht wird. Gleichzeitig ist für das Erleben der eigenen Wirksamkeit der direkte Einfluss auf das Wohlbefinden der Leistungsempfänger essenziell. Dieser sollte entweder in der täglichen Arbeit unmittelbar spürbar sein oder kontinuierlich kommuniziert werden.

Ein Aspekt der Freiwilligen-Passung, der in diesem Kontext aufgrund der Natur der Tätigkeit in besonderem Maße auftritt, ist ein erfülltes Bedürfnis nach Autonomie und Freiheit. Freiwillige wollen – mitunter auch in Abgrenzung zu ihrem hauptamtlichen Beruf – Möglichkeiten für eine kreative Entfaltung. Dies erfordert autonome Strukturen, das heißt einen freiheitlichen Rahmen, innerhalb dessen Freiwilligen in der inhaltlichen Ausgestaltung ihrer Tätigkeit Handlungsspielraum gewährt wird. Hierdurch wahrgenommenes Vertrauen und Verantwortungsgefühl fördert die Selbstentwicklung und -entfaltung am Arbeitsplatz und führt zu einem hohen Maß an Passung.

Rolle organisationsexterner Gegebenheiten

Neben den bisher dargelegten Passungsaspekten, die unmittelbar mit der Tätigkeit und der Organisation selbst in Verbindung stehen, gibt es externe Faktoren, die das Passungsgefühl von Freiwilligen beeinflussen. Zum einen ist dies Wertschätzung und Anerkennung durch die verschiedenen Anspruchsgruppen der freiwilligen Tätigkeit. Ganz besonders hervorzuheben ist die Bedeutung der Wertschätzung durch die Leistungsempfänger, die bspw. nonverbal in Form einer Umarmung erfolgen kann. Auch führt die Anerkennung und Bewunderung durch Dritte (Familie, Bekannte, Unbeteiligte) für die freiwillige Tätigkeit zu einer wahrgenommenen Passung. Während Letzteres schwer zu beeinflussen ist, können Organisationen einen Rahmen schaffen, in dem die Leistungsempfänger den Freiwilligen Anerkennung zeigen können, z. B. bei gemeinsamen Festen. Die Etablierung einer Anerkennungskultur ist zudem anzustreben, weil für die Freiwilligen die Anerkennung durch die Organisa-

tion sowie durch die freiwilligen und hauptamtlichen Kollegen ebenso eine wichtige Rolle spielt. Da Freiwillige ohne monetäre Vergütung agieren, kann Anerkennung insbesondere in Form symbolischer Belohnungen erfolgen (z. B. durch Urkunden, Dankesbriefe oder die Einladung zu einem Jahresessen).

Ein weiterer Aspekt der Freiwilligen-Passung ist die Kompatibilität mit anderen Lebensbereichen. Freiwillige empfinden Passung, wenn die Tätigkeit in Bezug auf temporale, psychische und physische Faktoren mit anderen Lebensbereichen vereinbar ist. Häufig engagieren sich Freiwillige, um freie oder freigeordnete zeitliche Kapazitäten (wenn bspw. im Lauf der Zeit die Verantwortung in der Kindererziehung zurückgeht) mit einer für sie als sinnvoll erachteten Tätigkeit zu füllen. Organisationen sollten also sicherstellen, dass die zeitlichen Ressourcen von Freiwilligen nicht überstrapaziert werden oder zumindest eine zeitliche Flexibilität in der Gestaltung der Tätigkeit gewährt wird. Psychisch bedarf es für Freiwillige der Möglichkeit einer emotionalen Abgrenzung. Mitunter können Erfahrungen während der Tätigkeit – insbesondere im sozialen Dienstleistungsbereich und Gesundheitsbereich – sehr belastend sein. Um Burn-out und damit verbundenen Fluktuationen vorzubeugen, ist eine soziopsychologische Unterstützung und Supervision von zentraler Bedeutung. Die Freiwilligentätigkeit muss zuletzt auch den physischen Fähigkeiten entsprechen, sodass sich bspw. Freiwillige mit körperlichen Einschränkungen dennoch mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen bestmöglich einbringen können. Können diese zeitlichen, psychischen und physischen Faktoren berücksichtigt werden, empfinden Freiwillige ein Gefühl der Passung.

Fazit

Freiwillige stellen für Non-Profit-Organisationen wertvolle Ressourcen dar. Um eine nachhaltige Bindung zu erreichen, müssen Organisationen diejenigen Komponenten in der organisationalen Umwelt identifizieren, die für ein erfolgreiches Personalmanagement zentral sind. Im Rahmen der hier vorgestellten qualitativen Studie konnten acht zentrale Aspekte für die Person-Umwelt-Passung von Freiwilligen auf vier Ebenen identifiziert werden: Missionskongruenz sowie erfülltes Bedürfnis nach organisationaler Unterstützung (organisationale Passung), kollegiale Gemeinsamkeiten und gegenseitige Ergänzung sowie angemessene Führung (interpersonelle Passung), Kompetenz-Service-Passung sowie erfülltes Bedürfnis nach Autonomie und Freiheit (individuelle Passung), erfülltes Bedürfnis nach Anerkennung sowie Kompatibilität mit anderen Lebensbereichen (organisationsexterne Passung). Diese Themen konkretisieren die eingangs genannten sechs etablierten Typen von Passung, so z. B. Person-Group Fit, bei dem in dieser Studie Gemeinsamkeiten und gegenseitige Ergänzung als relevant aufgezeigt werden konnten. Die starke Betonung von Autonomie und Freiheit ergänzt den Person-Job Fit. Die

organisationsexternen Gegebenheiten Wertschätzung und Kompatibilität mit anderen Lebensbereichen stellen eine umfassende Neuerung dar, die, wenngleich die Stichprobe sich auf die spezifische Mitarbeitengruppe der Freiwilligen fokussierte, mit den dazugehörigen Handlungsempfehlungen im Besonderen Ausgangspunkt für Personalpraktiken auch im hauptamtlichen privat-erwerbswirtschaftlichen Bereich sein können. Auch hier verschwimmen die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben zunehmend, die Freiräume im Stile einer freierlichen Entfaltung der Mitarbeitenden wird gefördert und positives freiwilliges Verhalten über die formale vertragliche Verpflichtung hinaus wird immer bedeutender. Gerade in Organisationen, bei denen die Ressource Mensch im Mittelpunkt der Leistungserstellung steht, scheint ein tiefgehendes Verständnis für die Person-Umwelt-Passung der Mitarbeitenden essenziell, um langfristig deren Wohlbefinden, Arbeitseinstellungen und Arbeitsleistung mit adäquaten Personalpraktiken fördern zu können.

LITERATURVERZEICHNIS

- Corbin, J. M./Strauss, A. L. (2015):** Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory, SAGE, Los Angeles.
- Edwards, J. R. (2008):** Person-environment fit in organizations: an assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Elliott, J. (2005):** Using narrative in social research: qualitative and quantitative approaches, Sage Publications, London, Thousand Oaks, CA.
- Englert, B. (2019):** Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen: Zur Rolle des Person-Environment Fit, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Englert, B./Thaler, J./Helmig, B. (2019):** Fit themes in volunteering: How do volunteers perceive person-environment fit?, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (online first).
- Kristof-Brown A. L./Zimmerman, R. D./Johnson, E. C. (2005):** Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kristof-Brown, A. L./Billsberry, J. (2013):** Fit for the future, in Kristof-Brown, A. L./Billsberry, J. (Hrsg.), *Organizational fit: Key issues and new directions*, 1-20, Wiley, Chichester, West Sussex ; Malden.
- Muchinsky, P. M./Monahan, C. J. (1987):** What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit, *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Priemer, J./Krimmer, H./Labigne, A. (2017):** ZiviZ-Survey 2017 – Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken.
- Ritchie, J./Lewis, J./McNaughton Nicholls, C./Ormston, R. (2014):** Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers, SAGE, London.
- Saldaña, J. (2013):** The coding manual for qualitative researchers, SAGE, Los Angeles.
- Simonson, J./Ziegelmann, J. P./Vogel, C./Tesch-Römer, C. (2016):** Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys 2014, in: Simonson, J./Vogel, C./Tesch-Römer/C. (Hrsg.), *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*, 15-21.
- Stukas, A. A./Hoye, R./Nicholson, M./Brown, K. M./Aisbett, L. (2016):** Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 1, 112-132.
- van Vianen, A. E. M./Nijstad, B. A./Voskuil, O. F. (2008):** A person-environment fit approach to volunteerism: Volunteer personality fit and culture fit as predictors of affective outcomes, *Basic and Applied Social Psychology*, 30, 2, 153-166.



DR. BENEDIKT ENGLERT

Lehrstuhl für ABWL
Public & Nonprofit Management
Universität Mannheim
E-Mail: b.englert@bwl.uni-mannheim.de
<https://www.bwl.uni-mannheim.de/helmig/team/dr-benedikt-englert/>



PROF. DR. JULIA THALER

Professur für ABWL
insbesondere Public Management
Universität der Bundeswehr München
E-Mail: julia.thaler@unibw.de
<https://www.unibw.de/public-management/prof-in-dr-rer-pol-julia-thaler>



PROF. DR. BERND HELMIG

Lehrstuhl für ABWL
Public & Nonprofit Management
Universität Mannheim
E-Mail: sekretariat.helmig@uni-mannheim.de
<https://www.bwl.uni-mannheim.de/helmig/team/prof-dr-bernd-helmig/>

SUMMARY

Research question: How do volunteers perceive person-environment fit?

Methodology: Qualitative research design with 47 narrative interviews with volunteers from diverse nonprofit sub-sectors.

Practical implications: Person-environment fit is essential for the sustainable retention of volunteers. In order to promote such fit, nonprofit organizations need to develop adequate HR practices addressing the relevant organizational factors. These reach from continuously communicating goals and values, from offering personnel development measures, from putting appropriate team members together, to establishing a culture of recognition.

Veränderungsbereitschaft im Ehrenamt im Vergleich zur Erwerbsarbeit

Von **Dr. Susanne Freund** und **Prof. Dr. Elisabeth Kals** (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt)

Veränderungen sind in der heutigen Berufs- und Lebenswelt allgegenwärtig und gehören vor allem in der Arbeitswelt zu den Topthemen. Doch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, wie steigende Mobilität und Flexibilität, demografischer Wandel, Digitalisierung und Individualisierung, haben nicht nur große Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit, sondern auch Konsequenzen für die Ausübung von freiwilligem Engagement, welches auch als Freiwilligenarbeit bezeichnet wird (Wehner/Güntert/Neufeind/Mieg, 2015). Dies stellt Organisationen, die sich auf freiwilliges Engagement stützen, vor die Herausforderung, sich an solche Entwicklungen anzupassen und sich zu verändern.

In Wirtschaftsunternehmen hat Change Management und die Forschung dazu bereits eine lange Tradition und ist Gegenstand zahlreicher Studien (zum Überblick z. B. Oreg/Vakola/Armenakis, 2011). Anders verhält es sich mit Organisationen, deren Arbeit hauptsächlich oder zu Teilen auf Freiwilligen und damit auf Freiwilligenarbeit basiert, wie Vereine, Verbände, Stiftungen, Kirchen oder Nichtregierungsorganisationen: Das theoretisch und empirisch fundierte Wissen, wie organisationale Veränderungen in diesem Bereich erfolgreich verlaufen können, ist äußerst gering – und das, obwohl alleine in Deutschland über 25 Millionen Personen in solchen Freiwilligenverbänden tätig sind (Simonson/Vogel/Tesch-Römer, 2017).

Da die Freiwilligen zumeist die Basis und größte Ressource dieser Organisationen sind, ist ihre Unterstützung bei organisationalen Veränderungen unabdingbar. Doch wie kommt die Bereitschaft Ehrenamtlicher zustande, Veränderungen in der Organisation, in der sie sich engagieren, mitzutragen?

Kenntnisse dazu sind unverzichtbar, um gezielt an den relevanten Einflussfaktoren anzusetzen und oftmals nötige Reformen unter Zustimmung der Mitglieder einzuführen. Zugleich ist es für die weitere Arbeit und oft sogar für das Bestehen von Freiwilligenorganisationen essenziell, dass die Mitglieder sich einbringen. Denn im Gegensatz zu bezahlter Arbeit erfolgt freiwillige Arbeit per definitionem „freiwillig“ und unbezahlt. Ein Aufgeben dieser Tätigkeit ist somit nicht an wirtschaftliche Überlegungen und Abhängigkeiten geknüpft. Deshalb wird die zusätzliche Frage untersucht, welche Auswirkungen organisationale Veränderungen auf das Engagement haben.

Beide Fragen, das Zustandekommen der Bereitschaft sowie die Auswirkungen organisationaler Veränderungen, werden nachfolgend am Beispiel eines Veränderungsprozesses in einer traditionellen Freiwilligenorganisation, der Freiwilligen Feuerwehr, beantwortet. Denn traditionelle Freiwilligenorganisationen sind am stärksten vom derzeitigen Wandel des Ehrenamts betroffen (Beher/Liebig/Rauschenbach, 2000): Bei ihnen überwiegen Engagementformen, die sich durch Langfristigkeit, Regelmäßigkeit, oft hierarchische Struktur und enge Identifikation mit der lokalen Gruppe auszeichnen. Solches Engagement wird durch Trends wie Individualisierung und Mobilität zunehmend seltener. Das erschwert es diesen Organisationen, genügend Freiwillige für ihre Aufgaben zu rekrutieren. Sie stehen deshalb vor der Herausforderung, ihre Arbeitsweisen und -strukturen zu verändern, um weiterhin attraktiv für aktuelle und potenzielle Engagierte zu sein.

Veränderungsbereitschaft bezahlt und freiwillig Tätiger

Freiwillige und bezahlte Arbeit teilen einige Gemeinsamkeiten¹, jedoch bestehen auch bedeutsame Unterschiede zwischen den beiden (Neufeind/Jiranek/Wehner, 2012; Wehner et al., 2015):

So findet klassische Freiwilligenarbeit, wie auch ein Großteil der Erwerbsarbeit, zumeist innerhalb von Organisationen statt. Oft ähneln sich zudem die Tätigkeiten von bezahlt und freiwillig Tätigen. Dies ist ganz besonders im Bevölkerungs- und Katastrophenschutz sowie im sozialen Bereich der Fall. Entsprechend leisten organisations- und arbeitspsychologische Theorien und Befunde aus der Erwerbsarbeit oftmals gute Dienste, um den weniger intensiv erforschten Bereich der Freiwilligenarbeit zu verstehen. Bspw. ließen sich aus Befunden zu organisationaler Gerechtigkeit hilfreiche Erkenntnisse zur Gestaltung von guter Freiwilligenarbeit ziehen (Kurth/Otto, 2012). Dennoch können beide Tätigkeitsfelder nicht gleichgesetzt werden, da nicht nur in den formalen Rahmenbedingungen, sondern vor allem auch hinsichtlich der psychologischen Qualität dieser Tätigkeiten bedeutsame Unterschiede bestehen. Sie betreffen insbesondere die motivationalen Grundlagen beider Tätigkeiten und die Verbun-

¹ Vgl. auch Konzepte wie Organizational-Citizenship-Behavior und freiwilliges Arbeitsengagement, die Arbeitsleistungen beinhalten, die Mitarbeitende freiwillig ohne vertragliche Vereinbarung zum Wohl der Organisation ausführen.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Faktoren beeinflussen die Unterstützung freiwillig Engagierter für Veränderungen in ihrer Organisation?

Methodik: Quantitative Fragebogenstudien in Freiwilligen Feuerwehren, in längsschnittlichem Experimental-Kontrollgruppen-Design

Praktische Implikationen: Zur Erklärung von Veränderungsbereitschaft Freiwilliger und zur Umsetzung von Veränderungen in Freiwilligenorganisationen ist die Übertragung von Konzepten aus der Erwerbsarbeit fruchtbar, wobei jedoch Spezifika des freiwilligen Engagements, wie Wertepassung und Gestaltungswillen, zu berücksichtigen sind.

denheit mit der Organisation. So ist Freiwilligenarbeit zumeist stark an ideellen Zielsetzungen und Werten ausgerichtet. Die fehlende monetäre Motivation äußert sich bspw. in einem sehr hohen Autonomie- und Sinnerleben Freiwilliger (Wehner et al., 2015). Zur Motivation der Freiwilligen und zu ihrer Identifikation mit der Organisation ist vor allem die Wertekongruenz ausschlaggebend. Hierbei ist die zentrale Frage, inwiefern die Werte und Ziele der Organisationen mit denjenigen der individuellen Freiwilligen übereinstimmen. Im Überblick lässt die bisherige Forschung den Schluss zu, dass die Übertragung etablierter Theorien und Befunde aus der Erwerbsarbeit auf die Freiwilligenarbeit großes Potenzial für deren Erforschung und Gestaltung besitzt. Dabei sind jedoch jeweils die Besonderheiten der beiden Tätigkeiten in die Überlegungen miteinzubeziehen.

Dies gilt auch für das Feld organisationaler Veränderungen: Eine Gemeinsamkeit vieler moderner Change-Management-Techniken und des Freiwilligenmanagements stellt der Fokus auf die Mitarbeitenden dar. Er entspricht dem Grundgedanken der Organisationsentwicklung (OE). Denn ihr partizipativer Ansatz trägt den Bedürfnissen von Autonomie und Mitsprache in der Freiwilligenarbeit Rechnung. Zudem verfolgt die OE eine doppelte Zielsetzung, die sowohl die Erhöhung der Lebensqualität der Mitglieder als auch der Leistungsfähigkeit der Organisation umfasst (Kals/Gallenmüller-Roschmann, 2017, S. 79). Hierbei ist die Engagementzufriedenheit – analog zur Arbeitszufriedenheit als positive Bewertung des Ehrenamts – ein sowohl für die Organisation als auch die Freiwilligen sehr bedeutsames Kriterium: Sie sichert das Wohlbefinden in der Organisation und steht zudem in Zusammenhang mit anderen in der Freiwilligenarbeit wichtigen Outcomes, wie organisationalem Commitment und Weiterengagement (Dávila/Chacón, 2007). Deshalb stellt die OE einen geeigneten Untersuchungs- und Umsetzungsansatz von Veränderungen in Freiwilligenorganisationen dar.

Unter dem Paradigma der OE wurden zahlreiche Modelle entwickelt, die einen erfolgreichen Change-Prozess in Organisationen beschreiben, von denen Kotters Acht-Phasen-Modell eines der bekanntesten ist (1995). Eine empirische Prüfung ihrer Gültigkeit fehlt jedoch weitgehend.

Diesbezüglich bildet die Theorie von Armenakis et al. eine Ausnahme (2007). Sie postuliert fünf Schlüsselüberzeugungen,

die der Veränderungsbereitschaft von Organisationsmitgliedern zugrunde liegen und die auch empirisch gestützt sind:

1. Discrepancy (Problembewusstsein): Sind die Veränderungen notwendig?
2. Valence (Nutzen): Welche Vor- und Nachteile bringen die Veränderungen für das Organisationsmitglied?
3. Appropriateness (Angemessenheit): Sind die Veränderungen angemessen und sinnvoll für die Organisation und Situation, in der sie sich befindet?
4. Principal Support (subjektive Norm): Unterstützen die Führungskräfte und andere wichtige Mitglieder der Organisation die Veränderungen?
5. Efficacy (Selbstwirksamkeit): Fühlen sich die Organisationsmitglieder fähig, die Veränderungen erfolgreich umzusetzen?

Der Einfluss dieser Schlüsselüberzeugungen auf die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden konnte in zahlreichen Studien belegt werden (z. B. Armenakis et al., 2007). Sie bilden daher das Grundmodell für die vorliegende Untersuchung. Zudem ist nicht nur die Veränderung selbst, sondern auch der Prozess ihrer Einführung zu beachten. Entscheidend ist hierbei, inwieweit die Betroffenen den Veränderungsprozess als gerecht und fair wahrnehmen (Bernerth/Armenakis/Feild/Walker, 2007). Dabei sind insbesondere die prozedurale und informationale Gerechtigkeit für die Reaktionen der Mitarbeitenden von Bedeutung: Rechtzeitige und vollständige Information über die Veränderungen sowie eine Beteiligung der Betroffenen macht geplante Reformen für diese vorhersehbar und kontrollierbar. Dies entspricht Grundsätzen der OE und erleichtert die Akzeptanz von Reformen. Auf der Grundlage dieser theoretischen und empirischen Evidenzen zu organisationalen Veränderungsprozessen wird die vorliegende Studie entwickelt. Dafür werden diese Kenntnisse aus der Erwerbsarbeit für Freiwilligenarbeit adaptiert, um ihren Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft und das weitere Engagement von Freiwilligen zu prüfen. Dies geschieht am Fall einer konkreten OE in einer traditionellen Freiwilligenorganisation.

Studiendesign und Stichprobe

Die Untersuchung der Veränderungsbereitschaft freiwillig Engagierter erfolgte im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung eines Organisationsentwicklungsprojekts bei der Freiwilligen

Feuerwehr in Nordrhein-Westfalen². Dort wurden auf Initiative des Innenministeriums und Landesverbands der Feuerwehren NRW organisationale Veränderungen im Rahmen von Pilotprojekten in verschiedenen Freiwilligen Feuerwehren eingeführt. Diese beinhalteten bspw. die Gewinnung von Mitgliedern unabhängig von Alter, Geschlecht oder Nationalität, eine Umstrukturierung der Führung und bessere Vereinbarkeitsmöglichkeiten von Ehrenamt, Beruf und Familie (Koß/Penkert/Vehling, 2017). **Erhebung:** Die Mitglieder der Feuerwehren, die an der OE beteiligt waren, wurden zu Beginn des Veränderungsprozesses mithilfe eines weitgehend standardisierten Fragebogens befragt ($N = 503$). Eine zweite Befragung erfolgte ein Jahr später, nach Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen. Die Fragebögen wurden, in Anlehnung an etablierte Skalen, selbst konstruiert. Alle Konstrukte wurden jeweils mit mehreren Items gemessen und umfangreichen Item- und Skalenanalysen unterzogen (Freund, in Druck). Um Effekte des OE-Projekts klarer identifizieren zu können, erfolgten jeweils parallele Befragungen in anderen Freiwilligen Feuerwehren in NRW, die nicht an dem OE-Projekt beteiligt waren. So konnte ein längsschnittliches Experimental-Kontrollgruppen-Design verwirklicht werden.

Oben dargestellte Schlüsselüberzeugungen nach Armenakis et al. (2007) bilden das Grundgerüst der Untersuchung. Sie sollen jedoch für Freiwilligenarbeit angepasst und um weitere wichtige Einflussfaktoren in diesem Bereich erweitert werden.

Typisch für traditionelle Freiwilligenarbeit ist die meist sehr hohe Identifikation der Engagierten mit ihrer Organisation. Deshalb liegt der Schwerpunkt der Beurteilung der geplanten Veränderungen auf ihrer Eignung für die Organisation, die Freiwillige Feuerwehr. Doch es soll nicht nur die Angemessenheit der Veränderungen betrachtet werden. Die Charakteristika von Freiwilligenarbeit legen nahe, dass insbesondere die Passung der Veränderungen zu den Werten der Organisation wichtig ist. Denn eine mangelnde Wertekongruenz kann der Unterstützung für die Organisation abträglich sein. Es wurden die Werte Hierarchie, Konservatismus und Gemeinschaft in die Untersuchung aufgenommen³.

Den Veränderungsprozess beurteilten die Engagierten hinsichtlich der Fairness des Change Managements im Sinne von Information und Partizipationsmöglichkeiten.

Ein Hauptkritikpunkt an den Schlüsselüberzeugungen von Armenakis et al. (2007) betrifft die Fokussierung auf kognitiv-rationale Urteile. Denn schon die Forschung im Profit-Bereich bekräftigt die Forderung, zur Entstehung von Veränderungsbereitschaft auch die aufkommenden Emotionen einzubeziehen. Für Freiwilligenorganisationen, deren Arbeit oftmals stark emotional geprägt ist, muss dies umso mehr gelten. Deshalb wurden auch die Emotionen, die das Veränderungsprojekt bei

den Engagierten weckt, in der Untersuchung berücksichtigt.

Stichprobe: Die Befragten verteilen sich recht gleichmäßig über die Altersgruppe von 20 bis 49 Jahre, etwas weniger Personen sind zwischen 50 und 59 Jahre alt. Über 90 % der Befragten sind männlich, was der in diesem Bereich üblichen Geschlechterverteilung entspricht. Die Teilnehmer sind im Durchschnitt bereits seit 21 Jahren bei der Freiwilligen Feuerwehr engagiert. Ein großer Teil von ihnen (40 %) hat ein Amt in der Organisation inne.

Ergebnisse

In der befragten Stichprobe ist die Bereitschaft, die anstehenden Veränderungen in der eigenen Freiwilligen Feuerwehr zu unterstützen, recht hoch ausgeprägt ($M = 4.16$ auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“, bis 6 „trifft völlig zu“). Wie kommt nun diese Bereitschaft zustande?

Entstehung von Veränderungsbereitschaft: Abbildung 1 zeigt das Ergebnis einer multiplen linearen Regressionsanalyse von Veränderungsbereitschaft auf die angepassten Urteile zu den Veränderungen, die entsprechenden Emotionen und die Verfahrensgerechtigkeit⁴. Es zeigt sich, dass ein großer Teil der Veränderungsbereitschaft der Engagierten (48 %) durch die betrachteten Variablen erklärt werden kann. Die meisten postulierten Variablen erweisen sich als signifikante Prädiktoren: Die Engagierten sind umso stärker dazu bereit, die geplanten Veränderungen zu unterstützen,

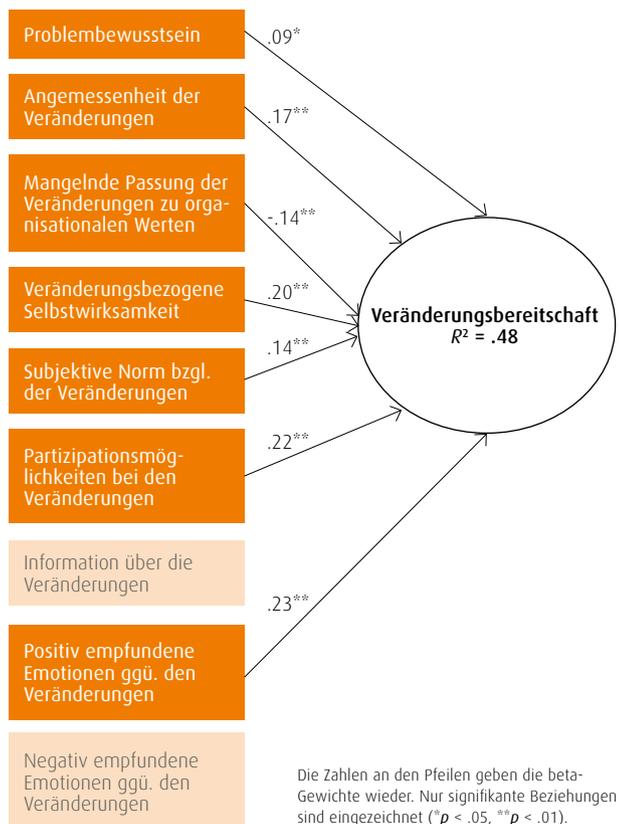
- ▶ je angemessener sie die Veränderungen beurteilen,
 - ▶ je stärker sie wahrnehmen, dass ihre Organisation Probleme hat,
 - ▶ je weniger die geplanten Reformen ihrer Meinung nach die Werte der Freiwilligen Feuerwehr beeinträchtigen,
 - ▶ je mehr sie sich in der Lage fühlen, die Veränderungen umzusetzen,
 - ▶ je stärker sie wahrnehmen, dass die Führungskräfte, Kameradinnen und Kameraden die Veränderungen unterstützen,
 - ▶ je mehr sie sich an Konzeption und Umsetzung der Reformen beteiligen können und
 - ▶ je mehr positive empfundene Emotionen, wie Neugier und Freude, die geplanten Veränderungsmaßnahmen hervorrufen.
- So haben alle erhobenen Schlüsselüberzeugungen nach Armenakis signifikanten Einfluss. Die erste ist das Problembewusstsein. Hierbei ist, wie bei vielen Non-Profit-Organisationen, nicht der Druck des Markts Treiber für Veränderungen, sondern ein künftiger Mitgliederschwind stellt ein drängendes Problem dar. Für die konkrete Handlungsbereitschaft hat das Problembewusstsein einen vergleichsweise geringen Einfluss. Dafür ist das Zusammentreffen mit anderen Faktoren nötig, wie der

² Wir danken dem Ministerium des Inneren in Nordrhein-Westfalen (NRW) für die Finanzierung der wissenschaftlichen Begleitung.

³ Die Werte, die von den Mitgliedern als wichtig erachtet werden und bei Reformen eine wichtige Rolle spielen können, wurden in einer gesonderten Teilstudie festgestellt (Freund (in Vorb.)).

⁴ Mithilfe der multiplen linearen Regressionsanalyse lässt sich feststellen, wie viel Varianz des Kriteriums, hier der Veränderungsbereitschaft, durch die angenommenen Prädiktoren erklärt werden kann. Der R^2 -Wert gibt den Anteil der erklärten Varianz wieder. Die Signifikanz p der Prädiktoren wird über die Symbole an den Pfeilen (*) angegeben. Sie stellt die 95- bzw. 99-prozentige Wahrscheinlichkeit dar, dass der gefundene Einfluss nicht auf Zufall beruht. Die standardisierten Regressionskoeffizienten (beta) geben die Stärke des Einflusses des Prädiktors auf die Veränderungsbereitschaft im Zusammenspiel mit den anderen Prädiktoren wieder.

Abb. 1: Ergebnis der multiplen linearen Regression der Veränderungsbereitschaft



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Freund, in Druck.

Beurteilung der geplanten Reformen als sinnvoll und angemessen für die Organisationen und die bestehenden Probleme. Daneben äußert sich die Beurteilung der Veränderungen über die Passung der Veränderungen zu den Werten der Organisation. Wenn diese nicht gegeben scheint, in diesem Fall, wenn organisationale Kernwerte den Veränderungen entgegenstehen, sind die Engagierten in geringerem Maß bereit, die Veränderungen zu unterstützen. Noch einflussstärker als die kognitiven Urteile über die Veränderungen erweisen sich die diesbezüglichen Emotionen: die positiv empfundenen Emotionen gehören zu den stärksten Prädiktoren für Veränderungsbereitschaft und ihr Einfluss übertrifft den Einfluss vieler kognitiver Urteile. Neben diesen Faktoren spielt außerdem eine Rolle, inwieweit die Engagierten sich fähig fühlen, die geplanten Veränderungen umzusetzen. Doch nicht nur die Fähigkeit allein, auch die Mög-

lichkeit, sich im Veränderungsprozess einzubringen, ist zentral und hat im Vergleich mit den anderen Prädiktoren sogar den stärksten Einfluss auf die Entstehung der Veränderungsbereitschaft. Beide Variablen machen die Reform für die Engagierten umsetzbar und kontrollierbar, wobei die Partizipation noch direktere Umsetzungsmöglichkeiten beinhaltet. Dagegen hat eine andere Facette organisationaler Gerechtigkeit – die Information über die Veränderungen – keinen signifikanten Einfluss. Nur wenn sie als einzige gerechtigkeitsbezogene Variable, ohne die Partizipationsmöglichkeiten, in die Analyse aufgenommen wird, kann sie zur Erklärung der Veränderungsbereitschaft beitragen. Information über geplante Veränderungen scheint für Engagierte nicht ausreichend zu sein, vor allem Beteiligungsmöglichkeiten sind für sie wichtig.

Die subjektive Norm, die innerhalb einer Feuerwehr bezüglich der Veränderungen herrscht, beeinflusst auch die Veränderungsbereitschaft der einzelnen Mitglieder. Dem entspricht, dass in der Freiwilligen Feuerwehr der Gemeinschaft ein hoher Stellenwert zukommt. So hat die Meinung anderer Mitglieder auch bei organisationalen Veränderungen großes Gewicht.

Auswirkung auf die Engagementzufriedenheit: Weiter stellt sich die Frage, inwieweit sich die Einschätzungen bezüglich des Veränderungsprojekts nicht nur auf die Veränderungsbereitschaft auswirken, sondern welche Bedeutung sie für das weitere Engagement haben. Da zufriedene Mitglieder der Grundstock der Arbeit der Freiwilligen Feuerwehr sind, ist das Wissen um die Auswirkung der Veränderungen darauf von höchster Relevanz.

Die überwiegend positive Einschätzung des geplanten Veränderungsprojekts zu Beginn bildete einen vielversprechenden Auftakt für das Reformprojekt. Die Folgeentwicklung wurde ein Jahr später untersucht. So gaben die Feuerwehrmitglieder zum zweiten Befragungszeitpunkt an, ob sie nun mehr oder weniger zufrieden als ein Jahr zuvor waren. Hierbei zeigt sich nicht nur ein Anstieg der Engagementzufriedenheit der Feuerwehrmitglieder, in deren Organisationseinheiten die Veränderungen eingeführt worden waren, sondern dieser Anstieg ist auch größer als bei einer entsprechenden Gruppe von Feuerwehren ohne Veränderungen⁵. Die positiven Haltungen zu organisationalen Veränderungen zu Beginn gehen also mit einer Erhöhung der Zufriedenheit nach ihrer Umsetzung einher. Neben der Einführung organisationaler Veränderungen erreichte die untersuchte OE damit auch ihr übergeordnetes Ziel, das Ehrenamt in der Freiwilligen Feuerwehr zu stärken.

Diskussion und Praxisimplikationen

Die Veränderungsbereitschaft Freiwilliger ist von vielen Faktoren beeinflusst. Die Schlüsselüberzeugungen nach Armenakis

⁵ Hierzu wurden aus beiden Gruppen jeweils Personen verglichen, die sich in soziodemografischen und engagementbezogenen Kriterien ähnelten. Zum ersten Befragungszeitpunkt unterschied sich die Zufriedenheit der Mitglieder in Feuerwehren mit und ohne OE nicht. Zum zweiten Befragungszeitpunkt stieg die Zufriedenheit der Personen in Feuerwehren mit OE stärker als bei den übrigen Feuerwehren. Mit einer Effektgröße von $d = 0.45$ handelt es sich um einen kleinen Effekt.

et al. (2007), die aus der Forschung im Profit-Bereich stammen, lassen sich – angepasst auf Freiwillige – auch hier als wichtige Basis für Veränderungsbereitschaft konstatieren. Neben Problembewusstsein, Angemessenheit, subjektiver Norm und Selbstwirksamkeit haben jedoch weitere Faktoren, sowohl aus dem Feld der Freiwilligenarbeit als auch aus der OE, gewichtigen Einfluss. Dies spricht für das Vorgehen, auf Wissen aus dem umfassender erforschten Bereich der Erwerbsarbeit aufzubauen und dieses auf den Bereich der Freiwilligenarbeit auszuweiten.

Eine wesentliche Erweiterung ist der Einschluss des emotionalen Erlebens in die Untersuchung. Es erwies sich als einer der stärksten Prädiktoren für Veränderungsbereitschaft. Veränderungsbereitschaft ist somit nicht das Ergebnis eines rationalen Abwägens von Vor- und Nachteilen, sondern wird in starkem Maße von Emotionen und Gefühlen geprägt und begleitet. Daher müssen Emotionen im Veränderungsprozess beachtet werden. Geschieht das nicht, so widerspricht dies nicht nur dem psychologischen Erleben der Betroffenen, sondern bedeutet zugleich, dass die nicht beachteten Emotionen oftmals noch stärker wirken. Dabei geht es sowohl um positiv als auch negativ erlebte Emotionen, wobei v. a. erstere die Veränderungsbereitschaft beeinflussen. Positiv erlebte Emotionen können beispielsweise gefördert und ausgedrückt werden, indem „Quick-Wins“ sichtbar gemacht und gemeinsam „gefeiert“ werden. Gleichzeitig haben Emotionen hohen diagnostischen Wert, da sie gute Indikatoren gerade für unausgesprochene Meinungen und Bedenken sind.

Ein vorhandenes Problembewusstsein kann ein erster Schritt hin zu Veränderungen sein, dennoch sollte eine Thematisierung der Probleme mit einer gleichzeitigen Diskussion von Veränderungen als Lösung der Probleme einhergehen. Gerade in Freiwilligenorganisationen, in denen oftmals eine große Fokussierung nach innen vorherrscht, kann so der Gefahr eines Abdriftens in „Jammerveranstaltungen“ vorgebeugt werden, wenn mögliche Probleme, wie sinkende Mitgliederzahlen, bewusst werden.

Die Strategie der OE, „Betroffene zu Beteiligten zu machen“, ist erfolgreich, um Freiwillige für Veränderungen in ihrer Organisation zu gewinnen. Sie birgt gleich mehrere Vorteile, vor allem kombiniert mit dem Urteil der Freiwilligen über die Angemessenheit der Veränderungen: Zum einen wird dadurch das Urteil vieler, die v. a. den Vorteil der Organisation bedenken, einbezogen. Dies stellt sicher, dass nur Veränderungen eingeführt werden, die gut und sinnvoll für die Organisation sind. Zum anderen wird durch diese Strategie zugleich die Unterstützung der Mitglieder wahrscheinlich.

Angesichts der Bedeutung, die Partizipationsmöglichkeiten für die Veränderungsbereitschaft der Engagierten haben, überrascht der fehlende Einfluss der Information – umso mehr, da diese bei Veränderungen in Wirtschaftsunternehmen als fundamental angesehen wird. In anderen Studien im Non-Profit-Bereich zeigte sich jedoch, dass auch ein Übermaß an Kommunikation bei der oft knappen Zeit der Ehrenamtlichen

nachteilig ist (Hay/Beattie/Livingstone/Munro, 2001). In der Erwerbsarbeit gehen Veränderungen oft mit Ängsten vor Verlust der eigenen Existenzgrundlage einher, denen mit Information begegnet werden kann. In der Freiwilligenarbeit hingegen geht es insbesondere um aktive Gestaltung des eigenen Lebens, Autonomie und Ausdruck persönlicher Werte. Dafür sind Mitgestaltungsmöglichkeiten auch innerhalb der Organisation zentral. Entsprechend könnte Kommunikation bei Veränderungen in Freiwilligenorganisationen dann zielführend sein, wenn sie über Beteiligungsmöglichkeiten informiert und zugleich den Engagierten die Möglichkeit gibt, sich ein eigenes Urteil über die Angemessenheit der Reformen zu bilden.

Darüber hinaus konnte empirisch nachgewiesen werden, dass Werte, bzw. die Wertepassung, einen Einfluss auf Veränderungsbereitschaft haben. Dies erklärt auch, warum Veränderungen gerade in traditionellen (Freiwilligen-)Organisationen oftmals schwierig sind. Denn gerade wenn, wie im vorliegenden Fall, konservative und hierarchiebezogene Werte vertreten werden, kann dies die Einführung von Neuerungen erschweren. Eine Beeinträchtigung der Werte birgt somit ein doppeltes Risiko, sowohl hinsichtlich einer geringeren Veränderungsbereitschaft als auch für die weitere Verbundenheit der Engagierten mit der Organisation. Jedoch zeichnen sich gerade erfolgreiche Freiwilligenorganisationen dadurch aus, dass sie ihren sinntragenden Kern bei gleichzeitiger Anpassung an aktuelle Herausforderungen bewahren (Wehner/Ostendorp/Ostendorp, 2002). Hierzu kann ein offener Dialog über wichtige Kernwerte, für die die Organisation jetzt und künftig steht bzw. stehen möchte, hilfreich sein. In der Freiwilligen Feuerwehr geschah dies bspw. durch Diskussionen, wann eine strikte Einhaltung von Hierarchieprinzipien gewünscht und nötig ist, etwa in Einsatzsituationen, und wie ein Umgang unter anderen sozialen Bedingungen aussehen soll. Wenn eine solche Balance zwischen Veränderung und Bewahren gefunden wird, kann eine OE zur Stärkung der Organisation und des Engagements dort beitragen. Der Anstieg der Zufriedenheit der Ehrenamtlichen zeigt, dass dies im vorliegenden Fall gelungen ist, und macht Mut, unter diesen Bedingungen auch in konservativ geprägten Organisationen Veränderungen zu wagen.

Fazit

In der vorliegenden Untersuchung konnten über eine Kombination von Erklärungsansätzen aus verschiedenen Feldern, die auf die konkrete Organisation angepasst wurden, Erkenntnisse über die Entstehung von Veränderungsbereitschaft ehrenamtlicher Mitglieder gewonnen werden. Hierbei bietet die Erhebung wichtiger Einflussfaktoren auf die Veränderungsbereitschaft zu Beginn des Veränderungsprozesses zahlreiche Ansatzpunkte für Change-Verantwortliche, den Wandel mit Unterstützung der Mitglieder zu implementieren. Die begleitende Evaluation mithilfe wissenschaftlicher Methoden ermöglichte es, Effekte

wie die Veränderung der Zufriedenheit der Mitglieder nach den Reformen zu identifizieren.

Insgesamt erweist es sich als gewinnbringend für die Erforschung von organisationalen Veränderungen in Freiwilligenorganisationen, Kenntnisse aus der bezahlten für die freiwillige Arbeit zu adaptieren. Faktoren wie Wertepassung und Verfahrensgerechtigkeit, die die gesamte Kultur der Organisation betreffen, haben großen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft. Dies unterstreicht die Bedeutung der organisationalen Rahmenbedingungen für Freiwilligenarbeit. Doch zugleich betont der Einfluss gerade dieser Faktoren auch die besonderen Charakteristika der Freiwilligenarbeit, wie Wertbezogenheit und Autonomie. So ist angesichts der Unterschiede, die sich zwischen Freiwilligen- und Erwerbsarbeit zeigen, von einer direkten Übertragung von Praktiken des Personalmanagements auf Freiwillige abzusehen. Dennoch ist gerade die OE ein Feld, in dem Wissenstransfer in beide Richtungen, von Erwerbs- auf die Freiwilligenarbeit und ebenso von der Freiwilligen- auf die Erwerbsarbeit, sehr vielversprechend ist.

Dies gilt nicht allein für Bereiche, in denen Haupt- und Ehrenamtliche meist gemeinsam beschäftigt sind, wie im Bevölkerungs- und Katastrophenschutz, in sozialen oder kirchlichen Einrichtungen: Denn die postindustrielle Arbeitswelt und die vielfach zu beobachtende Entgrenzung von Arbeit und Freizeit bringt die Erwerbs- und die Freiwilligenarbeit in vielerlei Hinsicht einander näher. Sinnerfüllung, Wertebezug, Gestaltungswillen und Autonomie, die bislang v. a. die Freiwilligenarbeit kennzeichneten, gewinnen auch in der Erwerbsarbeit an Gewicht. Angesichts ihrer Bedeutung im Rahmen organisationaler Veränderungen bieten die hier skizzierten Impulse ebenso vielversprechende Ansätze zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt. In beiden Feldern ist es zentral, das Individuum in den Mittelpunkt zu rücken und seine Veränderungsbereitschaft mit den ihr zugrunde liegenden Urteilen zu berücksichtigen. Dadurch können die Mitglieder der Organisationen bei den notwendigen Veränderungen „mitgenommen“ werden, sodass Reformen mit ihrer Unterstützung gelingen und die Basis für eine erfolgreiche weitere Arbeit der Organisation gesichert ist.

SUMMARY

Research question: Which factors influence change readiness of volunteers in the context of organizational change?

Methodology: longitudinal quantitative questionnaire study in volunteer fire brigades, with an experimental and control group

Practical implications: In order to explain the change readiness of volunteers and to implement changes in voluntary organizations, the transfer of concepts from paid employment is useful. Hereby, the specifics of voluntary work, such as the importance of values and needs for autonomy, must be taken into account.



DR. SUSANNE FREUND

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Professur für Sozial- & Organisationspsychologie
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
E-Mail: susanne.freund@ku.de
www.ku.de/ppf/psychologie/psych3/



PROF. DR. ELISABETH KALS

Professur für Sozial- & Organisationspsychologie
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
E-Mail: elisabeth.kals@ku.de
www.ku.de/ppf/psychologie/psych3/

LITERATURVERZEICHNIS

- Armenakis, A. A./Bernerth, J. B./Pitts, J. P./Walker, H. J. (2007): Organizational change recipients' beliefs scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (4): 481–505.
- Behr, K./Liebig, R./Rauschenbach, T. (2000): Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim: Juventa.
- Bernerth, J. B./Armenakis, A. A./Feild, H. S./Walker, H. J. (2007): Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3): 303–326.
- Dávila, M. C./Chacón, F. (2007): Prediction of longevity of volunteer service. A basic alternative proposal. *Spanish journal of psychology*, 10 (1): 115–121.
- Freund, S. (in Druck): Organisationsentwicklung in Freiwilligenorganisationen. Psychologische Modellbildung und Evaluation von Veränderungsbereitschaft und Engagement im Transformationsprozess. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hay, G. K./Beattie, R. S./Livingstone, R./Munro, P. (2001): Change, HRM and the voluntary sector. *Employee Relations*, 23 (3): 240–255.
- Kals, E./Gallenmüller-Roschmann, J. (2017): Arbeits- und Organisationspsychologie kompakt. Weinheim: Beltz.
- KoB, C./Penkert, B./Vehling, H. (2017): Feuerwehrensache. Förderung des Ehrenamtes der Feuerwehren in Nordrhein-Westfalen. Abschlussbericht. Düsseldorf: Ministerium des Innern NRW.
- Kotter, J. P. (1995): Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2): 59–67.
- Kurth, S./Otto, K. (2012): Zufriedenheit mit und Aufrechterhaltung von freiwilligem Engagement: Organisationale Gerechtigkeit als Ressource in Abhängigkeit der Motivlage. *Wirtschaftspsychologie*, 14 (1): 20–29.
- Neufeind, M./Jiranek, P./Wehner, T. (2012): Freiwilliges Arbeitsengagement in Organisation und Gesellschaft: Für eine psychologische Differenzierung freiwilligen Tätigseins. *Wirtschaftspsychologie*, 14 (1): 4–19.
- Oreg, S./Vakola, M./Armenakis, A. A. (2011): Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (4): 461–524.
- Simonson, J./Vogel, C./Tesch-Römer, C. (2017): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligen survey 2014. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wehner, T./Güntert, S. T./Neufeind, M./Mieg, H. A. (2015): Frei-gemeinnützige Tätigkeit: Freiwilligenarbeit als Forschungs- und Gestaltungsfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie. In T. Wehner/S. T. Güntert (Hrsg.), *Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation* (S. 3–22). Berlin: Springer.
- Wehner, T./Ostendorp, C./Ostendorp, A. (2002): Good practice? Auf der Suche nach Erfolgsfaktoren in gemeinwohlorientierten Freiwilligeninitiativen. *Arbeit*, 11 (1): 48–62.

Employee Volunteering und die Signalisierung von Arbeitgeberattraktivität

Von **Prof. Dr. Michael Knapstein** (International School of Management ISM, Dortmund) und **Prof. Dr. Heiko Breitsohl** (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Österreich)¹

Der Begriff Employee Volunteering (EV) steht für die Unterstützung ehrenamtlichen Engagements von Arbeitnehmern durch Arbeitgeber. Erste Beispiele für EV stammen aus den USA. Die Outdoor-Bekleidungskette Timberland gehörte im Jahr 1992 zu den ersten Unternehmen mit einem eigenen EV-Programm. Unter anderem durch die Aktivitäten internationaler Konzerne ist das Thema auch zunehmend in deutschen Unternehmen relevant geworden. So verbrachte eine Gruppe von SAP-Kollegen in China einen Tag mit autistischen Kindern und vermittelte ihnen einfache IT-Grundlagen in deren erstem Computerunterricht, während vom deutschen SAP-Hauptsitz in Walldorf ein interkulturelles Kochevent mit SAP-Mitarbeitern und Geflüchteten ausging.

Die Relevanz für die Unternehmenspraxis wird vor allen Dingen an der Schnittstellenfunktion von EV deutlich (Rodell et al., 2016). Damit ist gemeint, dass EV mehrere verschiedene Gruppen von Akteuren gleichermaßen betrifft. Konkret geht es neben dem Unternehmen an sich um Mitarbeiter, gemeinnützige Organisationen, vom Engagement begünstigte Personen sowie die Gesellschaft im Allgemeinen. Die Schnittstellenfunktion ist insbesondere für Unternehmen, die sich in ihrem Geschäftsbereich verwurzelt sehen und an einer langfristigen positiven Entwicklung dessen interessiert sind, von Relevanz. Bei Mitarbeitern kann EV z. B. zu mehr zeitlichen Möglichkeiten zum Engagement und eventuell zu einer Steigerung der Work-Life-Balance beitragen. Gemeinnützige Organisationen profitieren von zusätzlichen Engagierten und ggf. neu hinzugekommenem Expertenwissen. Vom Engagement begünstigte Personen profitieren bei guter Abstimmung von umfangreicheren Leistungen. Man denke bspw. an Kinder eines Kindergartens, deren Spielgeräte durch Engagierte eines EV-Programms instand gehalten oder neu gebaut werden. Mit Blick auf die Gesellschaft kann EV als Bereicherung und Entlastung der Volkswirtschaft verstanden werden. Wenn man an die Beispiele der Kinder- und Jugendarbeit in Sportvereinen, der Tafeln sowie der Freiwilligen Feuerwehren denkt, wird zudem deutlich, dass viele ehrenamtliche Tätigkeiten zumindest zum Teil während der Arbeitszeit stattfinden müssen.

In der internationalen Personalforschung wurde EV vor mehr als 30 Jahren zum ersten Mal erwähnt (Burke et al., 1986). Somit handelt es sich zwar um ein vergleichsweise junges und im Umfang noch begrenztes Forschungsfeld, dessen Verbreitung in den letzten Jahren jedoch stark zugenommen hat. Insbesondere seit 2011 ist die Anzahl wissenschaftlicher EV-Publikationen stark angestiegen (Dressbach-Bundy/Scheck, 2017). Mittlerweile ist das Thema auch in den hochrangigen wissenschaftlichen Zeitschriften, wie z. B. dem Academy of Management Journal, angekommen (Jones/Willness/Madey, 2014).

Arbeitgeber können das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter auf fünf verschiedene Arten unterstützen. Einen Überblick liefert Abbildung 1. Zunächst meint eine zeitliche Komponente ein Engagement während der Arbeitszeit bzw. eine Lohnfortzahlung für die Zeit des ehrenamtlichen Engagements. Eine zweite Möglichkeit besteht in der zuwendungsbasierten Unterstützung. Hier stellt das Unternehmen den Engagierten Geld- oder Sachspenden zur Verfügung. Drittens umfasst eine logistische Unterstützung die Bereitstellung von Fahrzeugen, Räumlichkeiten oder Ähnlichem. Im Rahmen der an vierter

Abb. 1: Arten von EV

Wie unterstützt der Arbeitgeber?	Beispielhafte Ausprägungen
Zeitlich	Engagement während der Arbeitszeit
Zuwendungsbasiert	Geldspenden, Sachspenden
Logistisch	Fahrzeuge, Räumlichkeiten, sonstige Infrastruktur
Psychosozial	Auszeichnung, positive Berichterstattung
Organisatorisch	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Intra-organisationales EV</p> </div> <div style="margin: 0 10px;"> <p>← →</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Inter-organisationales EV</p> </div> </div>

¹ Der Artikel basiert auf detaillierteren Betrachtungen zum Einfluss von EV auf die Arbeitgeberattraktivität im Rahmen der Dissertation des Erstautors, die im Frühjahr 2019 im Springer-Gabler-Verlag erschienen ist.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Der Einfluss der Unternehmensunterstützung ehrenamtlichen Mitarbeiterengagements auf die Arbeitgeberattraktivität aus der Sicht von Bewerbern

Methodik: Zwei internetbasierte Vignettenstudien, von denen 439 Antworten im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen ausgewertet werden konnten

Praktische Implikationen: Ein EV, das während der Arbeitszeit sowie bei gemeinnützigen Organisationen und zu Terminen stattfindet, die vom Arbeitnehmer ausgewählt wurden, kann attraktivitätssteigernd wirken.

Stelle genannten psychosozialen Unterstützung geht es zum einen darum, den engagierten Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen, bspw. in Form einer Auszeichnung engagierter Mitarbeiter oder mit einem lobenden Artikel über das Engagement in einer Mitarbeiterzeitung. Zum anderen können bis dahin noch nicht engagierte Mitarbeiter durch eine Kontaktherstellung oder eine Art Ehrenamtsbörse im Unternehmen zu EV ermutigt werden.

Eine fünfte Art von EV stellen schließlich verschiedene Ausprägungen organisatorischer Unterstützung dar (Peloza/Hassay, 2006). Beim „Intra-organisationalen EV“ unterstützen Arbeitgeber ihre Mitarbeiter proaktiv, indem sie dazu ermutigen, sich bei einer bestimmten, vom Unternehmen vorgegebenen gemeinnützigen Organisation zu engagieren. Intra-organisationales EV kann durch die aktive Rolle des Arbeitgebers das Vertrauen in die gemeinnützige Organisation und deren wahrgenommene Legitimität erhöhen sowie die Hemmschwelle senken, sich generell zu engagieren. Denn die Mehrheit (55 %) der Mitarbeiter, die am EV teilnimmt, engagiert sich zum ersten Mal ehrenamtlich. Demgegenüber ist der Arbeitgeber bei „Inter-organisationalem EV“ nur passiv in das Engagement involviert. Er heißt ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern willkommen, weist jedoch selbst keine Beziehung zu dem Zweck oder der vom Engagement profitierenden gemeinnützigen Organisation auf. Das Engagement richtet sich nach den individuellen gesellschaftlichen Interessen der Beschäftigten. Intra- und Inter-organisationales EV sind in Abbildung 1 als Extrempunkte eines Kontinuums dargestellt, um zu verdeutlichen, dass Mischformen möglich und üblich sind.

Im Intra-organisationalen EV kann der Arbeitgeber in seiner aktiven Rolle von sog. Mittlerorganisationen unterstützt werden. Diese stellen an EV interessierten Unternehmen eine Auswahl möglicher gemeinnütziger Initiativen vor, mit denen sie in Kontakt stehen, vermitteln Engagementmöglichkeiten und stehen als Ansprechpartner für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Verfügung. Bspw. wird beim Versicherungskonzern Ergo von der Zusammenarbeit mit einer Mittlerorganisation berichtet. In Deutschland gibt es mehr als 500 Mittlerorganisationen. In ca. 75 % der Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern und in ca. 25 % der Städte mit einer Einwohnerzahl unter 100.000 findet

man jeweils mindestens eine Mittlerorganisation vor. Beispielfähig können die Organisationen „UPJ – Unternehmen, Partner der Jugend“, „Seitenwechsel“ und die „Agentur Mehrwert“ genannt werden (Lang/Sturm, 2018).

Die aktive Rolle der Arbeitgeber im Rahmen von Intra-organisationalem EV kann jedoch auch kritisiert werden. Hintergrund ist der Aspekt der Freiwilligkeit. Freiwilligkeit stellt ein wesentliches Merkmal ehrenamtlichen Engagements im Allgemeinen dar, das mit einer allzu formalen Gestaltung durch Arbeitgeber oder Mittlerorganisationen nicht vereinbar erscheint. Dies gilt insbesondere im deutschen Kontext. Demgegenüber nimmt der Arbeitsplatz in der US-amerikanischen Kultur durch weniger Urlaubstage und ein geringeres Niveau staatlicher Absicherung häufig eine bedeutendere Rolle im Leben der Menschen ein, was ein stärker arbeitgebergeleitetes Engagement passender erscheinen lässt.

Arbeitgeberattraktivität und Signalisierungsprozess

Aus der Sicht von Unternehmen kann eine Motivation für EV darin liegen, ihre Attraktivität aus der Sicht von Bewerbern zu steigern. Bis zu 40 % aller Arbeitgeber geben an, Schwierigkeiten bei der Suche und Einstellung von Talenten zu haben (Ployhart, 2006). Zu den bedeutendsten Einflussfaktoren auf Arbeitgeberattraktivität zählen dabei Bezahlung, Karrieremöglichkeiten und Standortattraktivität. Diese Einflussfaktoren scheinen sich jedoch unter Arbeitgebern, die nach ähnlichen Bewerbern suchen, nur begrenzt voneinander zu unterscheiden, was die Bedeutung sog. weicher Einflussfaktoren wie EV stärkt. Verschiedene Studien konnten bereits zeigen, dass Firmen, die sich für die Gesellschaft engagieren, ihr Image verbessern und so attraktiver für potenzielle Bewerber werden können. Dies gilt insbesondere aus der Sicht hoch qualifizierter Bewerber, die zwischen mehreren Jobangeboten wählen können. In Ergänzung dazu haben Dreesbach-Bundy und Scheck (2018) herausgefunden, dass zwei Drittel der akademischen Berufseinsteiger einen Teil ihrer Arbeitszeit gerne für gemeinnützige Zwecke einsetzen würden. Eine Befragung von 1.023 Absolventen unterschiedlicher Studiengänge der Universität zu Köln kurz nach ihrem Berufseinstieg ergab jedoch, dass EV nur in 6 % der Fälle aktiv angeboten worden ist (Schöneborn, 2015).

Neben derartigen direkten Effekten von EV auf die Arbeitgeberattraktivität sind zudem indirekte Effekte denkbar. Diese liegen darin begründet, dass Bewerber noch nicht zuverlässig einschätzen können, wie attraktiv ein potenziell zukünftiger Arbeitgeber wirklich ist. Daher kommt es aus Unternehmenssicht darauf an, genau diesen Aspekt zu signalisieren. Bspw. kann EV Autonomie sowie geringere Rollenkonflikte zwischen Arbeits- und Privatleben signalisieren. Von diesen Signalwirkungen können Bewerber anschließend ebenfalls auf eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität schließen.

Autonomie meint das Ausmaß, in dem eine berufliche Tätigkeit Freiheit, Unabhängigkeit und Ermessensspielraum zur Arbeitseinteilung, Entscheidungsfindung und Methodenauswahl erlaubt. Am relevantesten im Kontext dieser Untersuchung ist die Planungsautonomie. Sie steht für die Freiheit in der Arbeitseinteilung.

In einem Rollenkonflikt geraten Individuen, wenn unterschiedliche Bezugsgruppen (z. B. Arbeitgeber und Familie) schwer oder nicht miteinander vereinbare Erwartungen an sie richten. Die wissenschaftliche Literatur setzt sich diesbezüglich schwerpunktmäßig mit zeitbasierten Konflikten auseinander. Diese nehmen an, dass zeitliche Anforderungen in einem Lebensbereich verhindern, den Anforderungen aus anderen Kontexten nachzukommen.

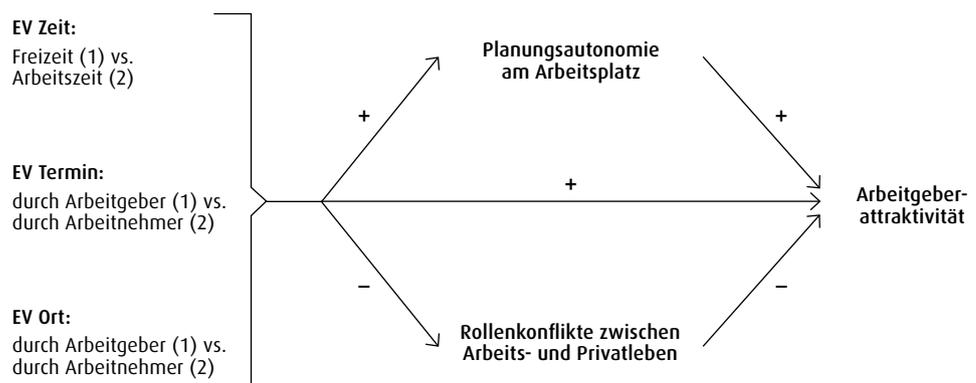
Operationalisierung in zwei empirischen Studien

Erste allgemeine empirische Evidenz für eine positive Wirkung von EV auf Arbeitgeberattraktivität liegt in Form von zwei US-amerikanischen Publikationen (Jones et al., 2014;

2016) bereits vor. In Erweiterung dieser unterscheiden die beiden im Folgenden näher beschriebenen Studien nach verschiedenen Arten und Ausprägungen von EV auf der Basis von Abbildung 1. Konkret wird auf unterschiedliche Ausprägungen zeitlicher und organisatorischer Unterstützung Bezug genommen. EV wird demnach durch die Variablen „EV Zeit“, „EV Termin“ und „EV Ort“ unterschieden. Dabei steht EV Zeit für die Unterscheidung, ob ein Engagement während der Freizeit oder mindestens teilweise während der Arbeitszeit stattfindet. Die Relevanz dessen wird sehr gut daran deutlich, dass Zeitmangel den wichtigsten Grund darstellt, warum sich Arbeitnehmer nicht engagieren. Hintergrund sind häufig noch zu verrichtende sonstige Aufgaben am Arbeitsplatz. EV Termin beleuchtet, ob die Termine, zu denen EV stattfindet, vom Arbeitgeber vorgegeben sind, oder ob Arbeitnehmer frei entscheiden können, wann sie einer ehrenamtlichen Tätigkeit nachgehen. Schließlich differenziert EV Ort, ob EV bei gemeinnützigen Organisationen stattfindet, die vom Arbeitgeber vorgegeben werden, oder ob Angestellte frei entscheiden können, wo sie sich engagieren.

Abbildung 2 fasst alle vermuteten Zusammenhänge noch einmal in grafischer Form zusammen. Um die positiven und negativen Variablenbeziehungen aufzuzeigen, wurden die Ausprägungen der unabhängigen Variablen numerisch kodiert. Z. B. würde ein positiver Effekt für die Beziehung von EV Termin auf Planungsautonomie am Arbeitsplatz bedeuten, dass ein vom Arbeitnehmer ausgewählter Termin zu einem höheren Ausmaß an Planungsautonomie am Arbeitsplatz führen würde als ein vom Arbeitgeber bestimmter Termin.

Abb. 2: Forschungsmodell



Zur Überprüfung wurden zwei Studien in Form szenariobasierter Experimente (Vignettenstudien) durchgeführt. Bei beiden stand eine kreative Gestaltung der Vignetten im Mittelpunkt, um den Prozess der Jobauswahl so realistisch wie möglich erscheinen zu lassen.

Szenariobasierte Experimente (Vignettenstudien)

In szenariobasierten Experimenten werden Teilnehmer gebeten, sich in eine gegebene Situation (die Vignette) hineinzusetzen, welche die theoretisch interessanten Beziehungen beinhaltet. Die Vignetten sind dabei durch Merkmale und Ausprägungen gekennzeichnet, die sich innerhalb einer Situationsbeschreibung variieren lassen. Anschließend werden die Reaktionen der Teilnehmer auf diese Situation gemessen. Vorteile sind, dass verhältnismäßig große Stichproben realisiert und komplexe Beurteilungssituationen simuliert werden können. Letzteres erklärt sich durch die Möglichkeit, Einflüsse zu isolieren, was in einer Feldstudie kaum möglich erscheint. Des Weiteren gibt es bedeutende Evidenz, dass die Ergebnisse aus szenariobasierten Experimenten auf allgemeine Umgebungen generalisiert werden können. Im Rekrutierungskontext gilt dies insbesondere in den frühen Phasen der Mitarbeitergewinnung, wie sie in dieser Studie thematisiert werden.

In der ersten Studie wurde diesem Aspekt durch Screenshots von zwei fiktiven Unternehmensinternetseiten entsprochen. Hierbei stellte der Rückgriff auf ein fiktives Unternehmen sicher, dass die Teilnehmer keine Störeffekte in Form von positiven oder negativen Vorerfahrungen mit in die Studie einbrachten (z. B. aus persönlichen Erfahrungen mit Produkten oder dem Kundenservice einer existierenden Firma). Eingangs wurden die Teilnehmer gebeten, sich in den Kontext einer Bewerbungssituation hineinzusetzen. Dies geschah mit folgendem Text:

„Bitte versetzen Sie sich nun in die folgende Situation: Sie befinden sich derzeit auf der Suche nach einem neuen Job. Sie haben bereits einige Stellenangebote gelesen und auch schon einige Bewerbungen geschrieben. Bei der weiteren Suche sind Sie auf das Unternehmen DORELA aufmerksam geworden. Um mehr über das Unternehmen DORELA zu erfahren, besuchen Sie dessen Internetseite. Hierbei stoßen Sie auf die Unternehmensbeschreibung. Bitte klicken Sie nun auf „Weiter“, um die Unternehmensbeschreibung zu öffnen.“

Auf der ersten Internetseite mit dem Titel „Über uns“ wurde allen Teilnehmern dann die gleiche, sehr allgemeine Unternehmensbeschreibung gezeigt. Damit sich möglichst viele Studienteilnehmer vom Unternehmen angesprochen fühlten, wurde berichtet, dass es sich um einen branchenübergreifenden und weltweit tätigen Mehrmarkenkonzern handelt, der Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen sucht. Auch für eine hinreichende Varianz in den Antworten ist ein relativ allgemeines Szenario in Form eines breit aufgestellten Unternehmens und einer allgemein formulierten Website unerlässlich.

Die zweite Internetseite, die unter dem Stichwort „Verantwortung“ verlinkt war, informierte über jeweils eine mögliche Ausgestaltung von EV. Für jede mögliche Kombination der drei

unabhängigen Variablen EV Zeit, EV Termin und EV Ort wurde eine eigene Website erstellt. Jedem Studienteilnehmer wurde zufällig eine der Websites in Form eines Screenshots gezeigt.

Anschließend wurde im Rahmen eines sog. Manipulationschecks überprüft, ob die Kombination der unabhängigen Variablen vom Teilnehmer so erkannt wurde, wie in der Vignette intendiert. Die randomisierte Zuordnung zu den unterschiedlichen Studienbedingungen stellte einerseits sicher, dass Drittvariableneffekte – wie ein Einfluss des Alters – neutralisiert werden. Innerhalb von Zufallsschwankungen weisen die Teilnehmer gleiche Eigenschaften auf. Andererseits ermöglichte diese Vorgehensweise weitestgehend auch eine Überprüfung der unterstellten kausalen Wirkbeziehung.

In der zweiten Studie wurde anstelle manipulierter Internetseiten auf eine Videobotschaft einer Mitarbeiterin zurückgegriffen. In rund 30 Sekunden äußerte sie sich zu ihren Erfahrungen mit dem EV-Programm ihres Arbeitgebers. Dabei fand eine Konzentration auf die Unterscheidung zwischen einem Engagement während der Arbeitszeit und einem Engagement während der Freizeit statt. Für beide Ausprägungen wurde ein eigenes Video gedreht. Jedem Studienteilnehmer wurde zufällig eines der beiden Videos gezeigt.

Beide Videos zeigten die gleiche, in einen beruflichen Dresscode gekleidete angestellte Person, die von der EV-Unterstützung ihres Arbeitgebers berichtete. Zur Erläuterung griff sie auf Engagement-Beispiele zurück, die im Alltagsleben verbreitet sind und den Befragungsteilnehmern vertraut vorkommen sollten. Konkret wurde über Engagements im Tierheim, in der Kinderbetreuung oder im Sportverein gesprochen. Wichtig war, nicht mehr Unterschiede zwischen den Videos aufkommen zu lassen, als oben in Bezug auf Arbeitszeit bzw. Freizeit angesprochen wurden, um später valide Vergleiche anstellen zu können. Bspw. wurde darauf geachtet, im Rahmen von Mimik oder Gestik weder ein Engagement während der Arbeitszeit noch ein Engagement während der Freizeit besser oder schlechter darzustellen. Die frei gesprochenen Texte lauteten im Einzelnen:

Video Arbeitszeit: *„Als Mitarbeiterin der Alpha & Beta GmbH bin ich sehr froh, dass mein Arbeitgeber ehrenamtliches Engagement während der Arbeitszeit wertschätzt. An einem Nachmittag in der Woche helfe ich im Tierheim und gehe mit mehreren Hunden spazieren. Meine Kollegen engagieren sich bspw. in der Kinderbetreuung oder im Sportverein. Jeder Mitarbeiter der Alpha & Beta GmbH hat die Möglichkeit, sich bis zu vier Stunden pro Woche ehrenamtlich zu engagieren. Ich bin sehr froh, dass unser Arbeitgeber uns zu einem Engagement während der Arbeitszeit ermutigt.“*

Video Freizeit: *„Als Mitarbeiterin der Alpha & Beta GmbH bin ich sehr froh, dass mein Arbeitgeber ehrenamtliches Engagement während der Freizeit wertschätzt. An einem Nachmittag in der Woche helfe ich im Tierheim und gehe mit mehreren Hunden*

spazieren. Meine Kollegen engagieren sich bspw. in der Kinderbetreuung oder im Sportverein. Jeder Mitarbeiter der Alpha & Beta GmbH hat die Möglichkeit, sich bis zu vier Stunden pro Woche ehrenamtlich zu engagieren. Ich bin sehr froh, dass unser Arbeitgeber uns zu einem Engagement während der Freizeit ermutigt.“

Um einer realen Unternehmenssituation so nahe wie möglich zu kommen, fand der Videodreh in einem Bürogebäude statt. Im Hintergrund des Videos waren Aufzüge und vorbeigehende Menschen zu sehen. Nach Abschluss der Dreharbeiten wurden beide Videos über eine Anpassung der Sprechgeschwindigkeit auf die gleiche Länge gesetzt und eine einheitliche Lautstärke eingestellt.

Mit derartigen Videobotschaften gehen verschiedene Vorteile einher: Zunächst bieten sie die Möglichkeit, sich gut in das zugrunde liegende Geschehnis hineinversetzen zu können. Außerdem wird die kognitive Komplexität verringert, da keine langen Texte gelesen werden müssen. Des Weiteren kann ein Video durch die Studienteilnehmer mit einer höheren Glaubwürdigkeit als eine Unternehmens-Internetseite assoziiert werden. Denn während Unternehmen auf ihren eigenen Internetseiten die unmittelbare Kontrolle über ihre Aussagen behalten, greifen Absolventen vorwiegend auf Erfahrungsberichte von Mitarbeitern des Zielunternehmens zurück, um sich über Arbeitsbedingungen oder Arbeitsklima zu erkundigen.

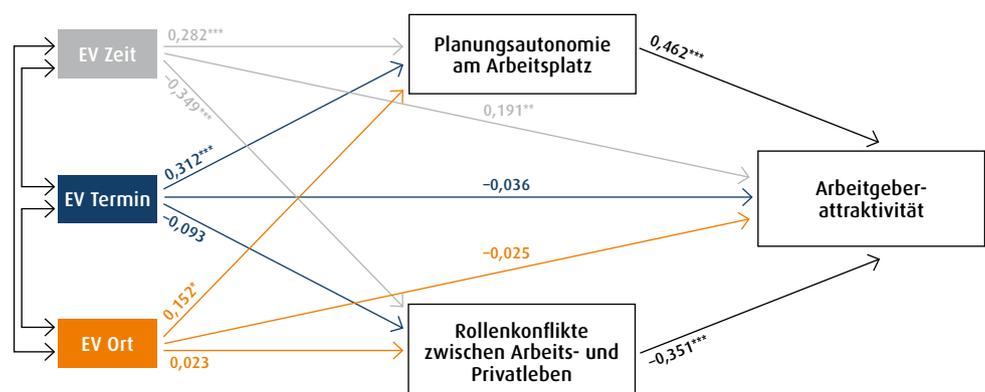
Insgesamt haben 439 Teilnehmer zwischen Juni 2016 und Januar 2017 an den beiden Befragungen teilgenommen. Die Probanden wurden über persönliche Ansprachen, eine Vorstellung der Studie vor Studierenden im Hörsaal sowie durch Einladungstexte in insgesamt 18 Internetforen und sozialen

Netzwerken rekrutiert. Rund 60 % der Teilnehmer waren weiblich. Studierende und Angestellte stellten die beiden größten vertretenen Erwerbsgruppen dar. Durchgeführt wurden die Befragungen mittels der Befragungssoftware Soscisurvey auf frei zugänglichen Internetseiten. Dies erlaubte den oben geschilderten Einsatz multimedialer Elemente. Außerdem wurden durch die Datenerhebung im Internet Interviewereffekte sowie soziale Erwünschtheit weitestgehend vermieden.

Messinstrumente

Die unabhängigen Variablen EV Zeit, EV Termin und EV Ort wurden auf einer nominalen Skala gemessen. Jede dieser drei Variablen konnte entweder den Wert „1“ (EV während der Freizeit, an vom Arbeitgeber ausgesuchten Terminen bzw. bei vom Arbeitgeber ausgesuchten gemeinnützigen Organisationen) oder den Wert „2“ (EV mindestens teilweise während der Arbeitszeit, an vom Arbeitnehmer ausgesuchten Terminen bzw. bei vom Arbeitnehmer ausgesuchten gemeinnützigen Organisationen) annehmen. Arbeitgeberattraktivität wurde mit Items wie z. B. „Dieses Unternehmen wäre für mich ein guter Ort, um dort zu arbeiten.“ gemessen. Die Studienteilnehmer waren aufgefordert, den Grad ihrer Zustimmung auf einer fünfstufigen Skala anzugeben, bei der nur die Extrempunkte mit „Stimme überhaupt nicht zu“ und „Stimme vollkommen zu“ beschriftet waren. Ein Beispielitem für Planungsautonomie lautete: „Die Mitarbeiter sind frei in der zeitlichen Einteilung ihrer Arbeit.“ Zugrunde lag eine ebenfalls fünfstufige Skala, bei der die Zwischenwerte mit „Stimme überhaupt nicht zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Teils/teils“, „Stimme eher zu“ und „Stimme voll zu“ beschriftet waren. Schließlich wurden Rol-

Abb. 3: Ergebnisse (aggregiert aus beiden Studien)



lenkonflikte durch den Grad der Zustimmung zu Aussagen wie „Die Anforderungen Ihrer Arbeit beeinträchtigen meine persönlichen Interessen stärker als zuvor.“ erfasst. Antworten waren auf einer siebenstufigen Skala möglich, deren Extrempunkte mit „Trifft nicht zu“ und „Trifft zu“ beschriftet waren.

Ergebnisse und Diskussion

Über beide Studien hinweg konnte der Großteil der in Abbildung 2 unterstellten Wirkbeziehungen bestätigt werden. Zur Überprüfung wurde auf lineare Strukturgleichungsmodelle im Programm Mplus zurückgegriffen. Abbildung 3 zeigt die aggregierten Ergebnisse.

Strukturgleichungsmodelle

In einem Strukturgleichungsmodell können alle vermuteten Zusammenhänge in einem komplexen Ursache-Wirkungsgefüge zusammengefasst und in einem Modell überprüft werden. Vorteile gegenüber traditionellen Auswertungsverfahren (z. B. linearer Regression, Varianzanalyse) liegen z. B. in einer geringeren Anzahl von Annahmen und in der Möglichkeit, Messfehler zu modellieren. Ebenso wird durch die Prüfung auf Messinvarianz sichergestellt, dass es keine Unterschiede bei den Messungen zwischen den einzelnen Gruppen gegeben hat. Außerdem bringt ein Strukturgleichungsmodell Vorteile in Bezug auf den Umgang mit fehlenden Werten mit sich.

So bleibt festzuhalten, dass ein Engagement während der Arbeitszeit sowie vom Arbeitnehmer gewählte Termine und gemeinnützige Organisationen zu signifikant positiven Effekten auf Planungsautonomie und in der Folge auf Arbeitgeberattraktivität führen. Wenn eine Organisation ihren Mitarbeitern tatsächlich ein hohes Maß an Autonomie am Arbeitsplatz zugeht, kann z. B. in Rekrutierungsmaterialien kommuniziertes EV mit einer hohen Ausprägung von Autonomie aufseiten der Mitarbeiter dabei unterstützen, Bewerber von einem Einstieg im Unternehmen zu überzeugen. Um Autonomie am Arbeitsplatz über Autonomie im EV zu signalisieren, sollte EV dabei während der Arbeitszeit sowie an Terminen und bei gemeinnützigen Organisationen stattfinden, die vom Arbeitnehmer ausgewählt werden können.

Die Rollenkonflikte zwischen Arbeits- und Privatleben werden am stärksten von der Unterscheidung, ob ein Engagement während der Arbeitszeit oder während der Freizeit stattfindet, signifikant beeinflusst. Dies macht Sinn, da eine Unterscheidung in Bezug auf EV Zeit einen größeren Einfluss auf zeitbasierte Rollenkonflikte haben sollte als eine Unterscheidung in Bezug auf EV Termin oder EV Ort. In der Folge ist die Beziehung zwischen Rollenkonflikten und Arbeitgeberattraktivität ebenfalls wie erwartet negativ. Anders formuliert bedeutet dies, dass die Arbeitgeberattraktivität höher ausfällt, je niedriger die Rollenkonflikte ausgeprägt sind.

Darüber hinaus findet in der Beziehung von EV Ort auf die Rollenkonflikte zwischen Arbeits- und Privatleben ein interessanter Interaktionseffekt statt (in Abbildung 3 nicht ab-

gebildet). Die Beziehung ist unterschiedlich, je nachdem, ob jemand bereits ehrenamtlich engagiert war oder nicht. Bei den Studienteilnehmern, die bereits ehrenamtlich aktiv waren, reduzierte eine selbst gewählte gemeinnützige Organisation (wie erwartet) die Rollenkonflikte, während die Studienteilnehmer ohne ehrenamtliche Erfahrung eine Rollenkonfliktsteigerung erfuhren. Dies kann durch die Zeit, die Menschen ohne Ehrenamtserfahrung aufbringen müssen, wenn sie sich zum ersten Mal engagieren, erklärt werden. Bspw. muss Zeit für die Informationsbeschaffung und Entscheidungsfindung sowie die Kontaktaufnahme zu möglichen gemeinnützigen Organisationen aufgewendet werden. Im Gegensatz dazu müssen Mitarbeiter, die sich schon ehrenamtlich engagieren, keine bzw. weniger Zeit investieren, weil sie schon in Kontakt zu einer gemeinnützigen Organisation stehen. Die eingangs dargelegten Ausführungen zur Rolle Intra-organisationalen EVs können insofern empirisch bestätigt werden. Die Vorauswahl von gemeinnützigen Organisationen durch Arbeitgeber kann demnach nur aus Sicht solcher Bewerber attraktivitätssteigernd wirken, die bislang noch nicht ehrenamtlich engagiert sind.

Direkte Effekte auf die Arbeitgeberattraktivität können ausschließlich für die Variable EV Zeit bestätigt werden. Betrachtet man die direkten und die indirekten Effekte kumuliert, geht der größte gesamte Effekt auf Arbeitgeberattraktivität von der Unterscheidung, ob die Engagements während der Arbeitszeit oder während der Freizeit der Mitarbeiter stattfinden, aus. Bei der Einführung von EV sollten Unternehmen daher Arbeitszeit für die arbeitgeberseitig geförderten ehrenamtlichen Engagements vorsehen.

Limitationen

Aufgrund des Stichprobenzugangs im Universitätskontext liegt es auf der Hand, dass überdurchschnittlich viele Studierende an der Befragung teilgenommen haben und andere Berufsgruppen und Altersklassen unterrepräsentiert sind. Bspw. sind die Anteile Studierender und Angestellter in der ersten Studie in etwa gleich groß, während es in Deutschland laut dem Statistischen Bundesamt derzeit rund 44 Millionen Erwerbstätige, aber nur knapp 3 Millionen Studierende gibt. In der zweiten Studie übersteigt der Anteil Studierender sogar denjenigen der Angestellten. In der Folge sind Rückschlüsse auf Auswirkungen von EV bei Personen, die seit vielen Jahren berufstätig sind und die sich beruflich umorientieren möchten, u. U. nur eingeschränkt möglich.

Zudem hatten die in den Videos genannten Engagement-Beispiele (Kinderbetreuung, Tierschutz, Sportverein) zwar das Ziel, möglichst allgemein zu sein, um so einen Anknüpfungspunkt für möglichst viele Studienteilnehmer zu ermöglichen. Jedoch würden für solche Engagements keine besonderen fachlichen Kompetenzen und Kenntnisse benötigt. In einer Umfrage haben 77 % von jungen Arbeitnehmern allerdings kürzlich

angegeben, sich mit einer größeren Wahrscheinlichkeit ehrenamtlich zu engagieren, wenn sie dabei ihre Kenntnisse oder Erfahrungen einsetzen könnten. Ein solches fähigkeitsbasiertes Engagement stellt einen innovativen Ansatz zur Mitarbeiterbindung, Führungskräfteentwicklung und Sicherung hoch qualifizierter Arbeitskräfte im Unternehmen dar. In zukünftigen vergleichbaren Studien sollte daher die Wirkung von fähigkeitsbasiertem Engagement auf Arbeitgeberattraktivität weiter untersucht werden.

Fazit

Insgesamt liefern die beiden Studien bedeutende Evidenz dafür, EV während der Arbeitszeit stattfinden zu lassen, um die Arbeitgeberattraktivität aus der Sicht von Bewerbern positiv zu beeinflussen. Die Effekte können über eine Signalisierung von Planungsautonomie am Arbeitsplatz sowie die Reduzierung der Rollenkonflikte zwischen Arbeits- und Privatleben erklärt werden. Weitere autonomiesteigernde Effekte entstehen darüber hinaus, wenn Engagements zu Terminen und bei gemeinnützigen Organisationen stattfinden, die vom Arbeitnehmer ausgewählt werden. Lediglich aus der Sicht bislang nicht ehrenamtlich engagierter Bewerber kann eine Vorauswahl gemeinnütziger Organisationen durch Arbeitgeber unter Umständen attraktivitätssteigernd wirken.

SUMMARY

Research question: The influence of employers' support of employees' volunteering activities on attractiveness as an employer from the perspective of applicants

Methodology: Two Internet-based experimental vignette studies with 439 evaluable answers for structural equation modeling

Practical implications: EV during working time as well as at charitable organizations and on dates of employees' choice can influence attractiveness as an employer in a positive manner.



PROF. DR. MICHAEL KNAPPSTEIN
International School of Management (ISM)
Akademischer Leiter Kienbaum Institut @ ISM
Dortmund
E-Mail: michael.knappstein@ism.de
www.ism.de



UNIV.-PROF. DR. HEIKO BREITSOHL
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt,
Österreich
E-Mail: Heiko.Breitsohl@aau.at
www.aau.at

LITERATURVERZEICHNIS

- Burke, L./Logsdon, J. M./Mitchell, W./Reiner, M./Vogel, D. (1986):** Corporate Community Involvement in the San Francisco Bay Area. *California Management Review*, 28(3), 122–141. <https://doi.org/10.2307/41165206>
- Dreesbach-Bundy, S./Scheck, B. (2017):** Corporate Volunteering. A bibliometric analysis from 1990 to 2015. *Business Ethics: A European Review*, 26(3), 240–256. <https://doi.org/10.1111/beer.12148>
- Dreesbach-Bundy, S./Scheck, B. (2018):** Einführung. In S. Dreesbach-Bundy & B. Scheck (Hrsg.), *CSR und Corporate Volunteering. Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 1–5)*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Jones, D. A./Willness, C. R./Madey, S. (2014):** Why are job seekers attracted by Corporate Social Performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>
- Jones, D. A./Willness, C. R./Heller, K. W. (2016):** Illuminating the signals job seekers receive from an employer's community involvement and environmental sustainability practices. Insights into why most job seekers are attracted, others are indifferent, and a few are repelled. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00426>
- Knappstein, M. (2019):** Employee Volunteering. *Organisationale Ausprägungen und Auswirkungen*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Lang, R./Sturm, E. (2018):** Formate, Akteure, Praxis: Zum Stand von Corporate Volunteering. In: S. Dreesbach-Bundy & B. Scheck (Hrsg.), *CSR und Corporate Volunteering. Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 65–89)*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Peloza, J./Hassay, D. N. (2006):** Intra-organizational volunteerism. Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357–379. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>
- Ployhart, R. E. (2006):** Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897.
- Rodell, J. B./Breitsohl, H./Schröder, M./Keating, D. J. (2016):** Employee Volunteering. A review and framework for future research. *Journal of Management*, 42(1), 55–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Schöneborn, S. (2015):** Theorie und Empirie des Corporate Volunteering aus deutscher Perspektive. Unveröffentlichte Dissertation. Universität zu Köln.

Macht sinnvolle Arbeit glücklicher? New Work bei NPOs zwischen Erfüllung und Enttäuschung

Das Interview mit **Renate Siemon** und **Katja Wahli-Heinen** führte **Prof. Dr. Heiko Weckmüller**

PERSONALquarterly: *In den 1970er-Jahren prägte Frithjof Bergmann den Begriff New Work und beschreibt damit diejenige „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“. In der klassischen Erwerbsarbeit finden viele Menschen diese Erfüllung nicht oder nicht mehr. Hochschulabsolventen suchen auch deshalb zum Teil gezielt nach Beschäftigungsmöglichkeiten im Non-Profit-Sektor. Inwieweit kann die Arbeit für eine Non-Profit-Organisation (NPO) diese Erfüllung tatsächlich liefern und wo liegen die Grenzen der Selbstverwirklichung?*

Renate Siemon: Teilweise kann die Arbeit in Non-Profit-Organisationen diese Form der Erfüllung liefern. Allerdings trifft dies vor allem auf die Arbeitsbereiche zu, bei denen der Erfolg relativ leicht sichtbar wird. Die Motivation wird nur dann befriedigt, wenn man erlebt, etwas Sinnstiftendes getan zu haben. Die Herausforderung für NPOs liegt darin, diesen Zusammenhang darstellen zu können. Das ist in manchen Bereichen leicht, weil man den Erfolg unmittelbar erleben kann. Bei konzeptionellen Tätigkeiten ist dieses Erleben nicht unmittelbar gegeben. Das ist eine Herausforderung für NPOs, da der Anspruch der Beschäftigten so hoch ist. Es geht eben nicht nur ums Geldverdienen.

Katja Wahli-Heinen: Das sehe ich auch so. Erfüllung ist natürlich auch ein extrem starker Begriff. Andererseits macht es die Identifikation mit den Organisationszielen leichter, in einem NPO-Umfeld zu arbeiten. Das schafft eine höhere Motivation und fördert im besten Fall auch den Spaß an der Tätigkeit.

PERSONALquarterly: *Anders gefragt: Welche Sehnsüchte lassen sich auch bei der Arbeit im Non-Profit-Bereich nicht erfüllen? Welche „Enttäuschungen“ sehen Sie am häufigsten?*

Katja Wahli-Heinen: Mögliche Enttäuschungen entstehen eher durch die Rahmenbedingungen. NPOs sind häufig extern finanziert. Das führt vielfach zu befristeten Verträgen. Flache Hierarchien begrenzen Aufstiegschancen. Das sind Grenzen, die einer Selbstverwirklichung entgegenstehen.

Renate Siemon: Im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen steckt eine andere Leidenschaft hinter der Tätigkeit und manchmal auch eine ganze Philosophie im Sinne von Werten und Überzeugungen. Das kann zu Widersprüchen bei der Entwicklung von Konzepten führen. Wie halten wir es z. B. mit

der Gewerkschaftszugehörigkeit? Hier gibt es immer unterschiedliche Wege und auch Philosophien, wie man Ziele erreichen kann. Das ist in einer gewinnorientierten Organisation in dieser Form nicht zu erwarten. Das führt zu zusätzlichem Diskussionsbedarf in NPOs.

Katja Wahli-Heinen: Viele haben die Vorstellung, dass in NPOs eine Gruppe von guten Menschen zusammenkommt, die alle solidarisch und uneigennützig auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Dann kommen sie vielleicht in eine bereits größere Organisation und erleben an manchen Stellen bürokratische Hindernisse, Regeln und Vorgaben, mit denen sie nicht gerechnet haben. Ich erlebe oft, dass dies als Enttäuschung wahrgenommen wird. Dazu kommen die Fragen „Wohin kann ich mich entwickeln?“ oder „Habe ich Aufstiegschancen?“. Hier sind häufig klare Grenzen gesetzt.

Renate Siemon: Richtig. Man mag die Vorstellung haben, dass die Beschäftigten alle glücklich sind, wenn nur die übergreifenden Organisationsziele erreicht werden. Aber die natürlichen Bedürfnisse nach persönlicher Anerkennung oder auch einer Verbesserung des Gehalts sind auch vorhanden. Die gute Sache an sich ersetzt nicht den Wunsch nach einem angenehmen Arbeitsumfeld, das man zur Verfügung stellen muss.

PERSONALquarterly: *Viktor Frankl wird die Aussage zugeschrieben: „Wer ein Warum hat, erträgt fast jedes Wie.“ Übertragen auf das Arbeitsleben würde dies bedeuten, dass Beschäftigte auch widrige Arbeitsbedingungen akzeptieren, wenn sie nur sinnvolle Tätigkeitsinhalte haben. Wie ist Ihre Erfahrung hiermit?*

Renate Siemon: Das stimmt in dieser Form nicht uneingeschränkt. Ich erinnere mich bspw. an engagierte Beschäftigte, die eigene kreative Konzepte entwickelt haben und mit viel Energie umsetzen wollten. Dann stellten sie aber fest, dass die Umsetzung zum Teil sehr komplex und zudem langwierig ist.

PERSONALquarterly: *In Unternehmen ist gerade „Corporate Purpose“, das heißt die Festlegung eines übergreifenden Unternehmenssinns, ein Trendthema. Wenn man die angesprochenen Erfahrungen aus NPOs überträgt, welche Empfehlungen lassen sich dann für Corporate-Purpose-Projekte in Unternehmen ableiten?*

Katja Wahli-Heinen: Ein Purpose muss gelebt werden. Es bedarf einer Unternehmenskultur, die einen solchen Unternehmenszweck oder auch die Sinnhaftigkeit eines Unternehmensziels lebt. Das funktioniert nicht, indem man ein Leitbild entwirft und an die Wand hängt.

Renate Siemon: Und Purpose alleine wird nicht ausreichen, um Beschäftigte glücklich zu machen.

PERSONALquarterly: Können Sie Beispiele für Arbeitsbedingungen nennen, die nicht mehr akzeptiert werden?

Renate Siemon: Aus meiner persönlichen Erfahrung heraus z. B. das Gefühl, lange auf einer Stelle zu treten. Das Gefühl zu haben, beruflich nicht weiterzukommen. Die meisten wollen eine persönliche Weiterentwicklung sehen. Fehlende Beförderungsmöglichkeiten waren regelmäßig ein Grund, die Organisation zu verlassen.

Katja Wahli-Heinen: Diese Problematik hängt meines Erachtens von der spezifischen Non-Profit-Organisation ab und innerhalb dieses Sektors sind wir natürlich sehr speziell. An Pflegeorganisationen bspw. werden die Beschäftigten unter Umständen keine ausgeprägten Aufstiegserwartungen knüpfen. Wir bewegen uns in einem anderen Kontext. Bei uns sind individuelle Karrieren durchaus möglich und junge Akademikerinnen und Akademiker haben in dieser Hinsicht auch klare Erwartungen. Wenn Erwartungen und Ansprüche wachsen und die Möglichkeiten einer NPO sprengen, ist es natürlich legitim zu sagen, ich orientiere mich neu.

Renate Siemon: Und so klein ist die NGO-Welt nicht, dass solche Entwicklungen außerhalb der Organisation nicht möglich wären. Diese Mitarbeiter gehen nicht unbedingt in ein Unternehmen, sondern entwickeln sich in anderen NGOs weiter. Entwicklungsmöglichkeiten haben wiederum etwas mit Anerkennung zu tun.

PERSONALquarterly: Manche Beschäftigte besitzen eine tiefe innere Berufung zu einer Tätigkeit, z. B. bei Mitarbeitenden im Zoo. Aus der Forschung weiß man, dass es hier durchaus zu Konflikten mit den Organisationszielen kommen kann. Zumindest kostendeckend müssen ja auch Non-Profit-Organisationen arbeiten. Können Sie Situationen beschreiben, in denen die in-

trinsische Motivation der Beschäftigten gegen die Organisationsinteressen läuft und wie kann man aus dem HR-Management heraus sinnvoll mit solchen Situationen umgehen?

Katja Wahli-Heinen: Mir fällt es schwer, hierfür konkrete Beispiele zu finden. Das ist für uns kein Problem. Mir fällt in diesem Zusammenhang nur das Thema Arbeitsbelastung ein. Wir haben es im NGO-Bereich regelmäßig mit Menschen zu tun, die eher zu viel als zu wenig arbeiten und dabei auch an ihre Belastungsgrenze gehen. Es ist deshalb auch Aufgabe der Organisation, dass aus dem Brennen für eine Sache kein Ausbrennen wird.

Renate Siemon: Ich kenne viele Reibereien bei der Frage nach dem Wie, auch wenn das Was außer Frage steht. Das heißt, es herrscht Konsens über die Zielsetzung, nicht aber über den Umsetzungspfad. Nur in den Anfängen der Fairtrade-Bewegung erinnere ich mich an fundamentalere Diskussionen über die Zielsetzung, z. B. bezüglich der Zusammenarbeit mit großen multinationalen Konzernen. Hier haben einige Beschäftigte dann aus der eigenen Überzeugung heraus auch die Organisation verlassen. Das empfinde ich letztlich aber auch als konsequent.

PERSONALquarterly: Sehen Sie sich aktuell eher im Vorteil oder im Nachteil im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte gegenüber Unternehmen in der freien Wirtschaft? Für welche Bewerberinnen und Bewerber sind Sie attraktiv, für welche nicht und wie ändert sich das im Zeitverlauf?

Katja Wahli-Heinen: Über die letzten Jahre hinweg ist die Anzahl der qualifizierten Bewerbungen bei uns gestiegen. Und das selbst im Vertrieb, einem Bereich, in dem wir mit einem großen Gehaltsgefälle gegenüber Wirtschaftsunternehmen kämpfen. Das führe ich zum einen auf die gestiegene Bekanntheit und zum anderen auf die Professionalisierung der Organisation zurück. Selbstverständlich haben wir einen Wettbewerbsnachteil bei den Einstiegsgehältern. Für junge Hochschulabsolventen sind wir dennoch ein sehr attraktiver Arbeitgeber, der eine ganze Menge bieten kann. Nach vier bis sechs Berufsjahren stellt sich die Frage nach einer Veränderung in der Karriere. Später sind wir wieder attraktiv für diejenigen, die finanziell abgesichert sind und nochmals die Seite wechseln und etwas Neues machen wollen.

„Führung in NPO ist kein Selbstläufer, nur weil wir einen starken Motivator in Form der sinnvollen Arbeit haben.“ **Katja Wahli-Heinen**

PERSONALquarterly: *Haben Sie schon erlebt, dass Beschäftigte das Empfinden für den Sinn ihrer Tätigkeit verloren haben und wie sind Sie als HR-Management damit umgegangen?*

Katja Wahli-Heinen und Renate Siemon: Das haben wir noch nicht erlebt.

PERSONALquarterly: *Bei sinnvollen Tätigkeiten denkt man unmittelbar an transformationale Führung als angemessenen Führungsstil. Würden Sie diese Einschätzung teilen? Welche Führungsstile sehen Sie tatsächlich?*

Renate Siemon: Transformationale Führung ist angemessen, um erfolgreich zu sein. In Non-Profit-Organisationen ist allerdings auch die Einstellung verbreitet, dass Führung überflüssig ist, da wir ja alle einer guten Sache dienen. Hier fehlt es manchmal an dem Bewusstsein, dass Führung notwendig wäre. In internationalen Organisationen führen zudem die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe zu unterschiedlichen individuellen Führungsstilen.

Katja Wahli-Heinen: Welcher Führungsstil erforderlich ist, hängt stark von den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Es bedarf zudem einer ausgeprägten individuellen Entwicklung bei der Führungskraft, um transformationale Führung umsetzen zu können. Bei uns sehe ich transaktionale Führung weit verbreitet und für unseren Kontext auch als angemessen. Für Einzelne mag der übergreifende Zweck der Organisation aber zu abstrakt sein. Hier hilft die Orientierung an konkreten Zielen.

Renate Siemon: Der individuelle Beitrag der einzelnen Beschäftigten zum Gesamtzweck muss immer wieder aufgezeigt werden. Es braucht regelmäßiges Feedback und regelmäßige Gespräche, gerade um den Faktor Anerkennung zu bedienen. In NPOs bringen sich die Beschäftigten als ganze Menschen ein, deshalb muss auch der gesamte Mensch in der Führung bedient werden.

Katja Wahli-Heinen: Führung ist kein Selbstläufer, nur weil wir einen starken Motivator in Form der sinnvollen Arbeit haben.

PERSONALquarterly: *Welche konkreten Führungsaufgaben ergeben sich daraus? Was sind Beispielsituationen, in denen Führungskräfte sichtbar sein und eingreifen sollten?*

Katja Wahli-Heinen: Beispiele sind sicherlich die Vermeidung exzessiver Arbeitszeiten, regelmäßige Feedbackgespräche, Anerkennung geben. Zielvereinbarungen benötigen regelmäßige Reviews, um bspw. zu klären: Gibt es neue Projekte, sodass die Ziele angepasst werden müssen? Auch bei Reibereien innerhalb der Teams müssen Führungskräfte vermitteln. Sensibel sein für kritische Situationen und diese sehen, bevor sie zum Problem werden – dazu ist eine Nähe zu den einzelnen Teammitgliedern erforderlich.

Renate Siemon: Führungskräfte sollten früh erkennen, wenn Frustrationen bezüglich des „Wies“ aufkommen. Hier sind



© HANNA WITTE

KATJA WAHLI-HEINEN

Leitung Personal & Büromanagement

E-Mail: k.wahli@fairtrade-deutschland.de

www.fairtrade-deutschland.de

Katja Wahli-Heinen ist seit 2009 Personalleiterin bei Transfair e. V./Fairtrade Deutschland. Sie verantwortet aktuell das Personalmanagement für ca. 60 Beschäftigte in Deutschland. In den letzten Jahren setzte sie das Wachstum der Organisation personalseitig um. Neben der Rekrutierung steht dabei insbesondere die Professionalisierung und die Strukturierung der Personalarbeit im Vordergrund. Der Verein wurde 1992 gegründet mit dem Ziel, benachteiligte Produzentengruppen in Entwicklungsländern zu unterstützen. Die unabhängige Organisation handelt nicht selbst mit Waren, sondern setzt sich dafür ein, den Handel mit fair gehandelten Produkten und Rohstoffen zu fördern und mehr Bewusstsein für nachhaltigen Konsum zu erreichen. Transfair gehört zum internationalen Verbund Fairtrade International e. V., in dem Fairtrade-Organisationen aus 25 Ländern und Produzentennetzwerke zusammengeschlossen sind. Fairtrade International entwickelt die international gültigen Fairtrade-Standards. Transfair ist als gemeinnütziger Verein nach deutschem Recht organisiert. Seit 2015 besteht der Vorstand aus hauptamtlichen Mitgliedern und wird durch einen siebenköpfigen Aufsichtsrat überwacht.

„Die gute Sache ersetzt nicht den Wunsch nach einem angenehmen Arbeitsumfeld, das man zur Verfügung stellen muss.“ **Renate Siemon**

Führungskräfte gefragt, die Notwendigkeiten zur Veränderung erklären können.

PERSONALquarterly: *Welche Kriterien lassen sich dafür anlegen, dass Tätigkeiten eher durch Freiwillige erledigt werden oder durch bezahlte Beschäftigte?*

Katja Wahli-Heinen: Wir haben das Glück, auf ein Netzwerk vieler ehrenamtlich Engagierter setzen zu können. Sie unterstützen uns bei Kampagnen, z. B. durch Vorträge und Präsenz bei lokalen Veranstaltungen. Sie haben oft die persönliche Anbindung vor Ort und wir nicht die Kapazitäten, alles von Köln aus zu bedienen. So bleiben wir mit der Basis des fairen Handels als Grassroot-Bewegung verwurzelt. Wir verstehen die Freiwilligen als Botschafter, die den Fairtrade-Gedanken in der Gesellschaft platzieren.

Bei starker Anbindung an den Alltag, an das Kerngeschäft, setzen wir auf hauptamtliche Beschäftigte. Hier ist ein anderes Maß an Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit erforderlich.

PERSONALquarterly: *Lässt sich das auf die Leitungsgremien übertragen?*

Katja Wahli-Heinen: Hier gibt es ganz unterschiedliche Modelle. Bei der Frage Freiwillige oder Hauptamtliche sind neben den Kriterien Verbindlichkeit und Verantwortung auch Risiken und erforderliche Qualifikationen als Entscheidungskriterien relevant. Die Komplexität der Themen in einer wachsenden Organisation lässt sich durch ehrenamtliche Kräfte irgendwann nicht mehr abbilden. Die Verantwortung wird zu groß für Menschen, die die Tätigkeit nebenher machen, weil sie noch voll in einem anderen Beruf stecken.

Renate Siemon: Bezogen auf die Verantwortung sollten die Haftungsrisiken nicht unterschätzt werden, die z. B. für Vorstände in Vereinen nach deutschem Recht gelten.

PERSONALquarterly: *Personalmanagerinnen und -manager in Unternehmen schauen mitunter neidisch auf den Non-Profit-Sektor, weil hier das Personalmanagement so leicht scheint. Wo sehen Sie die größten Herausforderungen im HR-Management für Freiwillige oder im Non-Profit-Sektor?*

Renate Siemon: Ich finde die Arbeit in einer NPO nicht weniger anspruchsvoll, eher im Gegenteil. Ich erinnere mich an ein Gespräch mit einer Beraterin für HR-Management für NPOs am

Rande eines Kongresses. Eine Konstante in NPOs, sagte sie, sei die Mentalität der Beschäftigten. Diese meinten, ohnehin für eine geringere Vergütung zu arbeiten und verbinden damit den Anspruch, weitgehend unabhängig zu sein und auch eigene Ziele verfolgen zu können.

PERSONALquarterly: *Worin sehen Sie selbst den besonderen Reiz Ihrer Tätigkeit im HR-Management einer Non-Profit-Organisation?*

Renate Siemon: Mit Beschäftigten zu arbeiten, die für eine Sache wirklich brennen.

Katja Wahli-Heinen: Man brennt ja auch selbst für die Sache. Ich bin stolz darauf, hier Mitarbeiterin zu sein und erzähle gerne darüber. Ich sage gar nicht, was ich mache, sondern wo ich arbeite. Es ist toll, mit Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten, die in diesem Ausmaß gesellschaftspolitisch interessiert sind und das nicht nur im Job. Es sind einfach tolle Menschen, mit denen man arbeitet. Es wird allerdings auch herausfordernd mit dem Wachstum der Organisation. Wir müssen zunehmend standardisieren und Prozesse und Regeln einführen.

PERSONALquarterly: *Employee Volunteering: Zunehmend bieten Unternehmen ihren Beschäftigten die Möglichkeit, soziale Projekte während der Arbeitszeit umzusetzen. Das erfolgt mit dem Ziel, Arbeitszufriedenheit, Commitment und Arbeitgeberattraktivität zu fördern. Wo sehen Sie Grenzen dieser Bewegung? Wo entstehen hier aussichtsreiche Felder der Zusammenarbeit zwischen Non-Profit- und For-Profit-Sektor?*

Katja Wahli-Heinen: Wir haben es als Thema angedacht, allerdings letztlich nicht umgesetzt. Es hängt sicherlich von den Bereichen innerhalb des Non-Profit-Sektors ab: Gerade im sozialen Bereich muss man sehr schnell Verantwortung übernehmen, um Projekte umsetzen zu können, und das ist im Rahmen solcher Programme nicht immer möglich. Hier stoßen die Beteiligten möglicherweise schnell an Belastungsgrenzen.

Renate Siemon: Relevant sind vor allem Pro-bono-Projekte von Anwaltskanzleien, die Rechtsberatung für NPOs anbieten. Das funktioniert sehr gut und scheint auch positive Effekte für die angestellten Juristen zu haben.

PERSONALquarterly: *Angeblich werden Karrierewege heute durchlässiger und vielfältiger, also z. B. aus dem Unternehmen*

in den Non-Profit-Bereich und wieder zurück. Sehen Sie solche oder ähnliche erfolgreiche berufliche Lebensläufe und welches Karriereverständnis liegt dahinter?

Renate Siemon: Es gibt Wechsel zwischen NPOs und den CSR-Abteilungen der Unternehmen, mit denen eine Zusammenarbeit besteht. Hier schätzen die Unternehmen die Expertise sehr, die in NPOs aufgebaut wurde, zumal das Thema CSR in Unternehmen an Bedeutung gewinnt.

Katja Wahli-Heinen: Wenn es Wechsel gibt, dann bleiben die Beschäftigten inhaltlich nah an ihrem Tätigkeitsgebiet. Wir haben auch Wechsel von Unternehmen in den NPO-Bereich. Die Beschäftigten bleiben dann meiner Erfahrung nach meistens im Non-Profit-Bereich und wechseln nicht wieder zurück in die Unternehmen.

PERSONALquarterly: *Welche Motive liegen dem Wechsel zu einer NPO zugrunde?*

Katja Wahli-Heinen: Solche Wechsel sind häufig mit dem Wunsch begründet, die eigene Arbeitskraft sinnstiftenden, nachhaltigeren Zielen zu widmen und weniger der reinen Gewinnmaximierung. Einige sind vielleicht auch bereits durch frühere Tätigkeiten mit NPOs in Berührung gekommen und möchten „die Seite wechseln“.

Renate Siemon: Die Unzufriedenheit mit dem Bisherigen ist aus meiner Sicht nur der auslösende Impuls. Wenn eine Entscheidung für eine konkrete NPO gefallen ist und die Beschäftigten tatsächlich wechseln, dann wollen sie auch explizit für diese Organisation arbeiten und für bestimmte Ziele eintreten.

PERSONALquarterly: *Wenn Sie aus Ihren Tätigkeiten dem HR-Management in Unternehmen allgemein eine Empfehlung geben könnten, was würden Sie empfehlen?*

Renate Siemon: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Menschen ganzheitlich ansprechen und den Sinn der Tätigkeit in den Vordergrund stellen.

Katja Wahli-Heinen: Den Beschäftigten den konkreten individuellen Beitrag zum Erfolg der Organisation vermitteln.



RENATE SIEMON

Der berufliche Werdegang von Renate Siemon ist durch unterschiedliche Stationen im HR-Management in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen gekennzeichnet. Sie war bis Mitte 2019 Director Human Resources & Legal, Monitoring, Evaluation & Learning von Fairtrade International, der internationalen Fairtrade Dachorganisation mit Sitz in Bonn. In dieser Funktion war sie u. a. für das Personalmanagement für die ca. 100 Beschäftigten verantwortlich. Vor ihrer ca. zehnjährigen Tätigkeit bei Fairtrade war sie in unterschiedlichen HR-Funktionen innerhalb des Telekom-Konzerns beschäftigt, u. a. als Senior-Expertin für Personalstrategie im Stab des Personalvorstands und zuletzt als HR-Business-Partnerin der T-Systems Business Services GmbH. Seit Kurzem arbeitet sie wieder als HR-Business-Partnerin in Deutschland für ein weltweit tätiges Technologieunternehmen.

Präferenzen von eignungsdiagnostischen Instrumenten in Selbst- und Fremdselektion

Von Prof. Dr. Tim Warszta, Julia Oldenburger, Alina Severin, Lena Thiessen und Marie-Christin Lange (FH Westküste)

Die fortschreitende Digitalisierung schafft faszinierende Potenziale für die Entwicklung neuer Instrumente der Eignungsdiagnostik: Testverfahren werden als Computerspiel gestaltet, Algorithmen lesen und bewerten Lebensläufe oder analysieren die Sprache und Stimme von Bewerbenden und ziehen Rückschlüsse auf deren Persönlichkeit. Unklar ist jedoch, wie diese neuen Instrumente der Eignungsdiagnostik auf Bewerberseite wahrgenommen werden. Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels sollte ein Auswahlverfahren bewerberorientiert gestaltet sein. In diesem Beitrag werden daher Ergebnisse von zwei Studien zur Akzeptanz der klassischen und der neuen eignungsdiagnostischen Instrumente in Selbst- und Fremdauswahl präsentiert.

Die klassischen Auswahlverfahren

Nach Schuler, Höft und Hell (2014) lassen sich eignungsdiagnostische Instrumente in drei Ansätze unterteilen. Eigenschaftsorientierte Verfahren erheben psychologische Personenmerkmale, die eine Relevanz für beruflichen Erfolg haben. Nach Schmidt-Atzert und Amelang (2012) lassen sich diese u. a. in Leistungstestverfahren und Persönlichkeitsinventare unterscheiden. Prototypische Vertreter der Leistungstestverfahren sind Intelligenztests, bei denen verschiedene Aufgabentypen erfolgreich gelöst werden müssen. In diesen Verfahren wird maximales Leistungsverhalten erhoben. Persönlichkeitsinventare hingegen erheben typisches, normales alltägliches Verhalten zumeist in Form einer Selbstbeschreibung über Zustimmung oder Ablehnung im Hinblick auf bestimmte Aussagen. Hieraus werden Rückschlüsse auf Persönlichkeitseigenschaften gezogen. Die zweite Verfahrensklasse sind simulationsorientierte Verfahren. Die Prognose des Berufserfolgs geschieht dabei über das direkte Übertragen von beruflich relevanten Situationen in das Auswahlverfahren. Hierzu zählen u. a. Arbeitsproben, bei denen Bewerbenden eine Aufgabe aus dem späteren Arbeitsalltag gestellt wird. Assessment Center sind Verfahrensbatterien, bei denen eine Reihe von beruflich relevanten Aufgaben simuliert werden. Die letzte Kategorie sind biografieorientierte Verfahren. Diese funktionieren gemäß dem Diktum: „Der beste Prophet zukünftigen Verhaltens ist vergangenes Verhalten.“ Interviewfragen, die auf vergangene Erfahrungen, Entscheidungen oder Verhalten

abzielen, sind diesem Ansatz zuzuordnen. Zu diesen Verfahren existiert zumeist eine große Zahl an Validierungsstudien, also Studien zum Nachweis der Tauglichkeit jener Verfahren, zu messen, was sie messen sollen, deren Ergebnisse in Metaanalysen zusammengefasst sind (vgl. Schmidt/Hunter, 1998; Schmidt/Oh/Shaffer, 2016). Im Hinblick auf die Prognosegüte des Berufserfolgs haben Intelligenztestverfahren, strukturierte Interviews und Arbeitsproben hohe Validitäten. Die Validität von Assessment-Center-Verfahren liegt im mittleren Bereich. Persönlichkeitstestverfahren können je nach Eigenschaft und Tätigkeitsbereich wertvolle Zusatzinformationen zur beruflichen Eignung liefern. Über alle Berufe hinweg sind Eigenschaften wie Gewissenhaftigkeit relevant.

Neue digitale eignungsdiagnostische Instrumente

Insbesondere durch die Entwicklung digitaler Technologien, die einen schnellen Datentransfer und das Analysieren großer Datenmengen ermöglichen, entstanden in den letzten Jahren eine Reihe von neuen eignungsdiagnostischen Instrumenten. Im Gegensatz zu den oben beschriebenen klassischen Verfahren existiert hierzu noch keine langjährige Forschung.

Von den digitalen eignungsdiagnostischen Instrumenten sind der Online-Intelligenztest und das Online-Persönlichkeitsinventar die ältesten Verfahren. Die ersten Instrumente dieser Art waren computerbasierte bzw. internetbasierte Versionen der klassischen Papier-Bleistift-Verfahren. Seit den 2000ern wurden diese Papieradaptionen kontinuierlich weiterentwickelt. Neuere Online-Testverfahren nutzen digitale Möglichkeiten wie den Einsatz von grafischen Elementen sowie Testfragen, deren Schwierigkeitsgrad sich der Leistung der getesteten Person anpasst (sog. adaptive Testverfahren).

Neben der Adaption und Weiterentwicklung von Leistungstestverfahren und Persönlichkeitsinventaren sind in den letzten Jahren neue eignungsdiagnostische Instrumente entwickelt worden, die teilweise mit hohem Erfolg vermarktet werden. Bezüglich der eignungsdiagnostischen Güte dieser Verfahren ist anzumerken, dass die Validierung zumeist über Korrelationen mit bereits etablierten Verfahren erfolgt. Die Argumentation diesbezüglich lautet bspw.: Unser Instrument korreliert positiv mit Instrumenten, welche die Persönlichkeitseigenschaft Ge-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Akzeptanz erfahren die neuen digitalen Instrumente der Personalauswahl bei Bewerbenden und Rekrutierenden im Vergleich zu den etablierten klassischen Verfahren?

Methodik: In zwei Studien wurde jeweils eine Stichprobe von 424 potenziellen Bewerbenden und 101 Rekrutierenden gebeten, eignungsdiagnostische Instrumente zu bewerten.

Praktische Implikationen: Sowohl Bewerbende als auch Rekrutierende zeigen deutlich höhere Präferenzen für die klassischen Instrumente (insbesondere Interviews und Arbeitsproben). Bei Einsatz digitaler Instrumente sollten Unternehmen gut informieren.

wissenschaftlichkeit messen. Von der Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit ist bekannt, dass sie mit Berufserfolg korreliert. Problematisch hierbei ist jedoch, dass selbst bei einer hohen Korrelation von 0,5 nur 25 % der Varianz aufgeklärt werden. Wenn also das Instrument bspw. 25 % der Varianz in Gewissenhaftigkeit aufklärt und Gewissenhaftigkeit wiederum 10 % der Varianz des Berufserfolgs aufklärt, ist unbekannt, ob das Instrument wirklich diese 10 % Varianz erfasst, die mit dem Berufserfolg zusammenhängen (vgl. für eine ausführliche Diskussion Kanning, 2017). Zusammenhänge der Ergebnisse dieser Verfahren mit Kriterien des Berufserfolgs (wie etwa Vorgesetztenbeurteilungen oder Verkaufszahlen) sind zumeist noch nicht vorhanden. Obgleich die Kriteriumsvalidität dieser Verfahren sich vielfach noch in der Erforschung befindet, werden sie bereits in der Praxis eingesetzt. Im Folgenden werden digitale Auswahlverfahren vorgestellt, die bereits in der Praxis Anwendung finden:

Game-Based-Assessment: Game-Based-Assessments lassen sich grob in zwei Arten unterteilen (Warszta/Siemen, 2017). Gamifizierte Testverfahren integrieren Spielelemente in computerbasierte Leistungstests oder Inventare mit dem Ziel, diese für die Nutzer attraktiver zu gestalten. Psychometrische Spiele hingegen basieren auf Computerspielen, die aus dem Spielverhalten der Nutzer Rückschlüsse auf beruflich relevante psychologische Eigenschaften schließen.

Autonome Lebenslaufanalyse: Die autonome Lebenslaufanalyse lässt sich in die Gruppe der biografieorientierten Verfahren einordnen. Hierbei werden Lebensläufe über sog. Parsing-Verfahren in eine Datenbank eingelesen. Daraufhin durchsucht ein Computeralgorithmus den Lebenslauf nach relevanten Daten und kategorisiert diese nach Relevanz für die ausgeschriebene Position. Erste Studien (Faliagka/Tsakalidis/Tzimas, 2012; Schlegel/Warszta/Kolb, 2017) zeigen Zusammenhänge zwischen dem Urteil des Algorithmus und dem Urteil menschlicher Recruiter. Studien, die einen Zusammenhang zwischen autonomer Lebenslaufanalyse und Kriterien des Berufserfolgs aufzeigen, stehen aber nach wie vor aus.

Automatische Sprach- und Stimmanalyse: Die automatische Sprach- und Stimmanalyse lässt sich der Gruppe der eigenchaftsorientierten Verfahren zuordnen. Hierbei werden Pa-

rameter der Sprache und der Stimme analysiert. Zu einem derartigen Verfahren liegt eine erste Rezension vor. Schmidt-Atzert, Künecke und Zimmermann (2019) bescheinigen dem Verfahren „Precire-job-fit“ eine weitestgehend vorhandene Objektivität, jedoch nur teilweise vorhandene Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität). Letzteres liegt an der dünnen Befundlage im Hinblick auf Validierungsstudien.

Zeitversetzte Videointerviews: Zeitversetzte Videointerviews können – je nach Fragentyp – als biografie- oder simulationsorientierte Verfahren kategorisiert werden. Bei diesen Instrumenten formuliert das auswählende Unternehmen im Vorfeld seine Interviewfragen (schriftlich oder per Videodatei) und sendet sie den Bewerbenden zu. Diese können zu einem beliebigen Zeitpunkt über Webcam ihre Antworten als Videodatei aufnehmen und an das Unternehmen senden. Diese Videoantworten können dann durch Recruiter oder mithilfe von Computeralgorithmen ausgewertet werden.

Es zeigt sich, dass die fortschreitende Digitalisierung vielfältige Möglichkeiten für die Personaldiagnostik mit sich bringt. Aus eignungsdiagnostischer Sicht sind in vielen Fällen noch psychometrische Gütekriterien genauer zu bestimmen. Auch wenn die Durchführung solcher Studien sehr aufwendig ist, sollten die Anbieter neuer eignungsdiagnostischer Verfahren hier investieren, um die Aussagekraft der Verfahren sicherzustellen. Unternehmen sollten bei Kaufentscheidungen Gütekriterien gezielt beim Anbieter erfragen. Zudem stellt sich die gravierende Frage, wie hoch die Akzeptanz eignungsdiagnostischer Instrumente aus Bewerbersicht ist.

Akzeptanz der klassischen und der neuen digitalen eignungsdiagnostischen Instrumente

In Zeiten des Fachkräftemangels hat sich der Begriff Candidate Experience in der Praxis rasant verbreitet. De facto untersucht die psychologische Forschung bereits seit den 1970ern die Perspektive der Bewerbenden im Auswahlverfahren. So fanden Schmitt und Coyle (1976) heraus, dass das Auftreten des Interviewers relevant ist für die Organisationswahl der Bewerbenden. Aus empirischen Studien ist bekannt, dass Zusammenhänge zwischen der Bewerberwahrnehmung des Auswahlverfahrens und der Entscheidung, ein Stellenge-

bot anzunehmen, bestehen (Konradt/Garbers/Böge/Erdogan/Bauer, 2017; Konradt/Warszta/Elwart, 2013). Zur Akzeptanz der klassischen eignungsdiagnostischen Instrumente bei Bewerbenden liegen umfangreiche Befunde aus Metaanalysen vor (Anderson/Salgado/Hülshager, 2010; Hausknecht/Day/Thomas, 2004). Demnach sind Interviews und Arbeitsproben beliebter als kognitive Leistungstests und Persönlichkeitsinventare. Während zur Akzeptanz der klassischen diagnostischen Verfahren breite Befunde vorliegen, ist zur Akzeptanz der neuen diagnostischen Verfahren noch relativ wenig bekannt. Hieraus leitet sich Forschungsfrage 1 ab: *Wie akzeptiert sind die neuen Instrumente der Eignungsdiagnostik bei Bewerbenden im Vergleich zu den klassischen Instrumenten?*

Selbst- und Fremdelektion als Einflussfaktoren auf die Akzeptanz

Der typische Anwendungsfall für eignungsdiagnostische Instrumente ist die Fremdelektion. Bei der Fremdelektion setzt ein Unternehmen ein Instrument ein, um den Berufserfolg von Bewerbenden zu prognostizieren und auf dieser Basis eine Auswahlentscheidung zu treffen. Die Ergebnisse des Verfahrens entscheiden also über die berufliche Zukunft der Bewerbenden.

Im Falle der Selbstselektion wird ein eignungsdiagnostisches Verfahren noch vor der eigentlichen Bewerbung zur Verfügung gestellt, damit potenzielle Bewerbende sich selbst testen können, um zu erfahren, ob sie auf eine bestimmte Position passen. Die durch das Instrument erhobenen Daten werden nicht für Auswahlzwecke verwendet. Die Bewerbenden erhalten ein unverbindliches Feedback auf Basis ihrer Ergebnisse. Eine kürzlich erschienene Studie von Langer, König und Papathanasiou (2019) zeigt am Beispiel von automatisierten Videointerviews, dass die Akzeptanz von neuen Recruitment-Instrumenten davon beeinflusst werden könnte, ob diese in Selbst- oder Fremdelektionssituationen eingesetzt werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang, wie sich die Nutzung eines diagnostischen Instruments zur Selbst- oder Fremdelektion auf dessen Akzeptanz auswirkt. Daher lautet Forschungsfrage 2: *Welchen Einfluss haben Selbst- und Fremdelektion auf die Präferenz der Instrumente?*

Zielgruppenunterschiede in der Akzeptanz eignungsdiagnostischer Instrumente

Die Akzeptanz eines Auswahlinstruments entsteht in der Regel im Zusammenspiel von Instrument und Bewerbendem. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht und die derzeitige Beschäftigungssituation einen Einfluss auf die Akzeptanz von eignungsdiagnostischen Instrumenten haben. Befunde aus der Metaanalyse von Hausknecht und Kollegen (2004) zeigen keine bis marginale Effekte für Alter und Geschlecht für konventionelle eignungsdiagnostische Instrumente. Unklar ist, ob das Alter die Präferenz für die neuen digitalen Verfahren

beeinflusst. Zudem existieren noch keine Erkenntnisse zu Unterschieden in der Präferenz zwischen Studierenden und Berufstätigen. Forschungsfrage 3 lautet daher: *Welchen Einfluss haben Zielgruppenmerkmale auf die Präferenz der Instrumente?*

Akzeptanz von eignungsdiagnostischen Instrumenten auf Recruiterseite

Neben der Akzeptanz durch die Bewerbenden ist zudem von Interesse, wie die Auswählenden (Mitarbeitende der Personalabteilungen und an der Auswahl beteiligte Führungskräfte) den verschiedenen Auswahlinstrumenten gegenüberstehen. Zur Einsatzhäufigkeit der klassischen Auswahlinstrumente liegen Befunde aus einer Studie von Schuler, Hell, Trapmann, Schaar und Boramir aus dem Jahr 2007 vor. Hier war das Interview die am häufigsten verwendete Auswahlmethode. Ob die neuen digitalen Verfahren der Personalauswahl von den Recruitern akzeptiert werden, ist noch weitgehend unklar. Zudem ist noch nicht untersucht, ob sich Bewerbende und Rekrutierende in ihrer Akzeptanz der Instrumente unterscheiden oder ob ähnliche Ansichten zu den einzelnen Instrumenten bestehen. Forschungsfrage 4 lautet: *Welche Unterschiede bestehen zwischen Rekrutierenden und Bewerbenden?*

Empirische Studien

Zur Klärung der Forschungsfragen wurden zwei empirische Studien durchgeführt.

Studie 1: An der durchgeführten Studie beteiligten sich 424 Personen. Von diesen sind 125 Personen männlich (29,5 %), 297 Personen weiblich (70 %) und zwei Teilnehmende gaben an, sich keinem der beiden Geschlechter zugehörig zu fühlen (0,5 %). Die Teilnehmenden weisen eine Altersspanne von 16 bis 67 Jahren auf. Der Altersdurchschnitt liegt bei 27,3 Jahren mit einer Standardabweichung von 10,3 Jahren. Die Mehrheit mit 55,9 % der Teilnehmenden sind Studierende. 31,8 % gaben an, erwerbstätig zu sein. Auszubildende sind mit 9,0 % und Schüler mit 2,4 % in der Stichprobe vertreten. 0,9 % der Teilnehmenden gaben an, arbeitssuchend zu sein.

Studie 2: In einer weiteren Studie wurden 101 Praktikerinnen und Praktiker der Personalauswahl befragt. Davon waren 54 weiblich und 47 männlich. Das Durchschnittsalter lag bei 33,93 Jahren mit einer Standardabweichung von 9,62 Jahren. Eingeteilt nach ihren Funktionen waren 29 interne Recruiterinnen und Recruiter, 26 Personaldienstleisterinnen und Personaldienstleister, 12 sonstige Mitarbeitende des Personalbereichs, 17 Führungskräfte einer Fachabteilung und 12 sonstige in die Personalauswahl involvierte Mitarbeitende. Im Schnitt hatten die Teilnehmenden 11,98 Jahre Berufserfahrung mit einer Standardabweichung von 9,87 Jahren.

Die Daten für beide Studien wurden im Rahmen von Onlinebefragungen von Mai bis Juni 2019 erhoben. Der Link zur Befragung wurde über soziale Netzwerke wie Xing oder Facebook

Abb. 1: Beschreibung der Instrumente

Instrument	Beschreibung
Papier-Bleistift-Intelligenztest	Sie werden zu einem schriftlichen Test vor Ort im Unternehmen eingeladen. Dabei wird Ihnen ein Fragebogen vorgelegt, der allgemeine kognitive Aufgaben (z. B. Wortpaare bilden, Zahlenreihen vervollständigen, Rechenaufgaben lösen, Formen erkennen) enthält. Danach wird der Test mithilfe von Lösungsschablonen ausgewertet. Es werden Punkte für richtig gelöste Aufgaben vergeben.
Papier-Bleistift-Persönlichkeitstest	Sie werden zu einem schriftlichen Persönlichkeitstest vor Ort im Unternehmen eingeladen. Dabei wird Ihnen ein Fragebogen mit verschiedenen Aussagen über Ihr typisches Verhalten vorgelegt. Sie kreuzen an, inwieweit diese Aussagen auf Sie zutreffen. Der Fragebogen wird nach Ihrer Bearbeitung mittels einer Schablone ausgewertet. Auf Basis Ihrer Aussagen wird ein Persönlichkeitsprofil erstellt.
Persönliches Interview	Sie werden zu einem persönlichen Interview im Unternehmen eingeladen. Dabei führen Sie ein Gespräch mit Vertretern der Personal- und der Fachabteilung. Es ist ein interaktives Gespräch, in dem gegenseitig Fragen sowohl zu Ihrer Person als auch zum Job und zum Unternehmen gestellt werden können.
Assessment Center	Sie werden eingeladen, an einem Assessment Center teilzunehmen. In diesem Gruppenauswahlverfahren werden Sie mit anderen Teilnehmern auf Ihre Kompetenzen geprüft und von mehreren Beobachtern bewertet. Dabei durchlaufen Sie verschiedene Übungen wie Gruppendiskussionen, Fallstudien, Präsentationen oder Rollenspiele, die jeweils Situationen aus dem Job nachempfunden sind. Auf Basis der Ergebnisse in den Übungen werden fachliche und persönliche Kompetenzen ermittelt.
Arbeitsprobe	Sie werden zu einer Arbeitsprobe ins Unternehmen eingeladen und erhalten vor Ort eine Aufgabe, die Ihrer angestrebten Tätigkeit ähnlich ist. Sie bearbeiten diese Aufgabe in einem vorgegebenen Zeitraum und werden dabei von Unternehmensvertretern beobachtet und im Anschluss bewertet. Dadurch werden Ihre praktischen Fähigkeiten ermittelt.
Autonome Lebenslaufanalyse	Sie laden Ihren Lebenslauf auf der Bewerbungsseite des Unternehmens hoch. Daraufhin wird Ihr Lebenslauf durch Algorithmen auf zuvor eingegebene Kriterien geprüft, wie z. B. auf Daten zur Qualifikation, Ausbildung und Berufserfahrung. Die autonome Lebenslaufanalyse erstellt automatisch ein Kompetenzprofil und schätzt selbstständig ein, ob Sie für einen Job geeignet sind.
Online-Intelligenztest	Sie werden zu einem Online-Eignungstest eingeladen, den Sie von zu Hause aus bearbeiten können. Dieser Test enthält allgemeine kognitive Aufgaben (z. B. Wortpaare bilden, Zahlenreihen vervollständigen, Rechenaufgaben lösen, Formen erkennen), die Sie lösen. Der Test wird automatisch ausgewertet. Es werden Punkte für richtig gelöste Aufgaben vergeben.
Online-Persönlichkeitstest	Sie werden zu einem Online-Persönlichkeitstest eingeladen, den Sie von zu Hause aus bearbeiten können. Dabei wird Ihnen ein Online-Fragebogen mit verschiedenen Aussagen über Ihr typisches Verhalten vorgelegt. Sie kreuzen an, inwieweit diese Aussagen auf Sie zutreffen. Der Fragebogen wird nach Ihrer Bearbeitung automatisch ausgewertet. Auf Basis Ihrer Aussagen wird ein Persönlichkeitsprofil erstellt.
Zeitversetzte Video-Interviews	Sie werden zu einem zeitversetzten Video-Interview eingeladen, das Sie von zu Hause aus beantworten können. Dafür loggen Sie sich in einem Online-Portal ein und werden von einer Software durch ein strukturiertes Interview geleitet. Durch ein kurzes Begrüßungsvideo können Sie sich von den Unternehmensvertretern schon einen ersten Eindruck verschaffen. Daraufhin beantworten Sie Fragen vor Ihrer Webcam. Bei jeder Frage erhalten Sie eine Vorbereitungs- und eine Antwortzeit. Die Inhalte Ihrer Antworten werden durch Algorithmen ausgewertet. Zusätzlich können Unternehmensvertreter das Videomaterial persönlich anschauen und bewerten.
Automatische Sprach- und Stimmanalyse	Auf Basis eines 15-minütigen Telefonats mit einem Computer, in dem Sie etwas erzählen, bspw. sich selbst vorstellen, werden automatisch Ihre Sprache und Ihre Stimme analysiert. Durch diese Analyse ermittelt ein Algorithmus Ihre Persönlichkeitseigenschaften und Motive.
Game-Based-Assessment	Auf einer Internetseite nehmen Sie an Computerspielen oder Online-Testverfahren mit Spielelementen teil. Auf Basis Ihres Spielverhaltens und Ihrer Ergebnisse werden automatisch Ihre Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten ermittelt.

Quelle: Eigene Darstellung

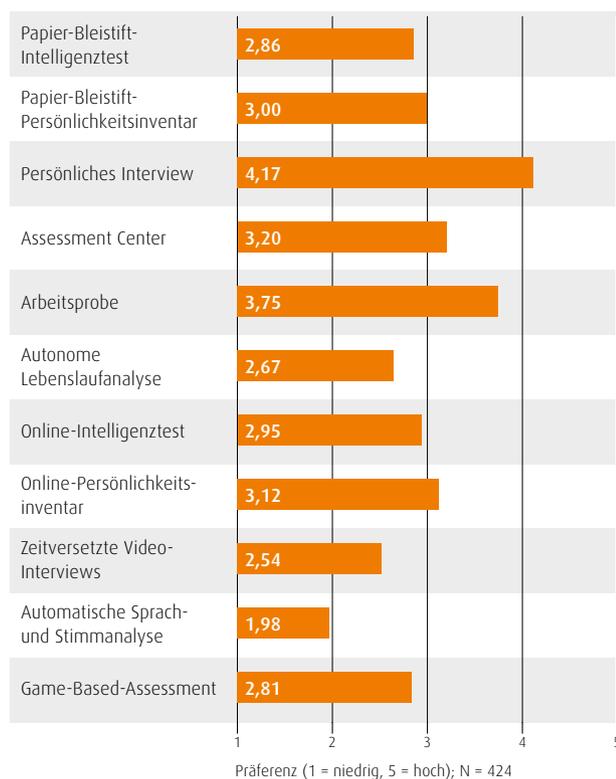
verteilt. Bei der Befragung wurden den Teilnehmenden kurze Beschreibungen von eignungsdiagnostischen Instrumenten vorgelegt (vgl. Abb. 1). Die Teilnehmenden an Studie 1 wurden gebeten, auf einer Skala von 1 – 5 einzustufen, inwiefern sie (a) dieses Instrument im Rahmen eines Auswahlverfahrens bearbeiten würden und (b) inwiefern sie dieses Instrument noch vor der eigentlichen Bewerbung auf eine Position bearbeiten würden, um eine unverbindliche Rückmeldung zu ihrer Passung auf die Position zu erhalten. Dabei wurden die Instrumente in zufälliger Abfolge präsentiert, um Reihenfolgeeffekte auszugleichen. Die Teilnehmenden an Studie 2 sollten einstufen, inwiefern sie persönlich die genannten eignungsdiagnostischen Instrumente einsetzen würden.

Ergebnisse

Frage 1: Wie akzeptiert sind die neuen Instrumente der Eignungsdiagnostik im Vergleich zu den klassischen Instrumenten?

Das persönliche Interview, gefolgt von der Arbeitsprobe, sind die beliebtesten Auswahlinstrumente bei den Bewerbenden.

Abb. 2: Präferenzen für Personalauswahlinstrumente bei Bewerbenden



Quelle: Eigene Darstellung

Unter den neuen Verfahren der Personalauswahl schneidet das Online-Persönlichkeitsinventar am besten ab. Am wenigsten beliebt ist die automatische Sprach- und Stimmanalyse.

Frage 2: Welchen Einfluss hat Selbst- und Fremdelektion auf die Präferenz der Instrumente?

Wie aus Abbildung 3 ersichtlich ist, erfahren die einzelnen Instrumente eine signifikant höhere Präferenz, wenn sie als Selbsttest eingesetzt werden und geringere, wenn sie als Auswahlinstrument genutzt werden. Eine Ausnahme bildet das persönliche Interview, welches sich als Auswahlinstrument einer höheren Beliebtheit erfreut. Bei den Instrumenten Assessment Center, Arbeitsprobe und zeitversetztes Videointerview sind die Unterschiede nicht signifikant.

Frage 3: Welchen Einfluss haben Zielgruppenmerkmale auf die Präferenz der Instrumente?

Zur Analyse der Präferenzen potenzieller Zielgruppen wurden die Merkmale Alter, Geschlecht (weiblich und männlich) und Beschäftigung (hier: Arbeitnehmende und Studierende) untersucht. Für das Alter wurden Zusammenhänge mit Präferenzen, für die Variablen Geschlecht und Beschäftigung wurden Unterschiede der Präferenzen zwischen den genannten Gruppen untersucht.

Alter: Insgesamt finden sich keine statistisch bedeutsamen Zusammenhänge zwischen Alter und der Präferenz für eignungsdiagnostische Instrumente. Ein geringer signifikant negativer Zusammenhang besteht mit der Präferenz für Online-Persönlichkeitstests im Selbsttest. Das heißt, mit steigendem Alter sinkt die Präferenz für Online-Persönlichkeitstests im Selbsttest.

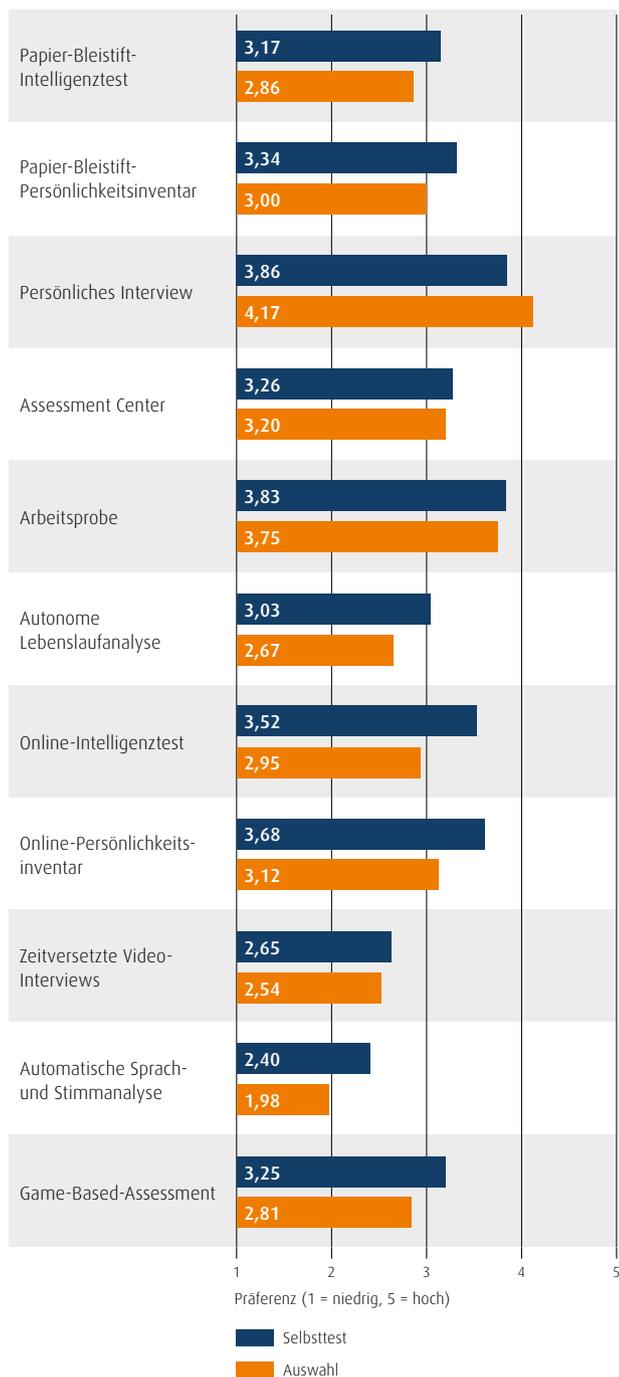
Geschlechtsunterschiede: Befragte männlichen Geschlechts zeigen signifikant leicht höhere Präferenzen für Game-Based-Assessments in Selbst- und Fremdelektion. Befragte weiblichen Geschlechts zeigen signifikant leicht höhere Präferenzen für Online-Persönlichkeitsinventare in Selbst- und Fremdelektion sowie für Papier-Bleistift-Persönlichkeitsinventare und die autonome Lebenslaufanalyse in der Selbstselektion.

Unterschiede zwischen den Studierenden und Arbeitnehmenden: Im Hinblick auf die Präferenz von eignungsdiagnostischen Instrumenten als Selbsttest zeigten die Studierenden eine statistisch bedeutsame höhere Präferenz für die autonome Lebenslaufanalyse und das Online-Persönlichkeitsinventar. Im Hinblick auf die Präferenz von eignungsdiagnostischen Instrumenten für die Personalauswahl haben Studierende eine stärkere Präferenz als Arbeitnehmende für Interview und Assessment Center.

Frage 4: Welche Unterschiede bestehen zwischen Personalverantwortlichen und Bewerbenden?

Aus Abbildung 4 ist ersichtlich, dass die mit der Personalauswahl beschäftigten Personen eine sehr ähnliche Meinung zu den eignungsdiagnostischen Instrumenten haben wie die Bewerbenden. Auch hier zeigt sich eine deutliche Präferenz für Interviewverfahren und Arbeitsproben, während auch in

Abb. 3: Präferenzen für diagnostische Instrumente als Selbsttest und Personalauswahlverfahren



Quelle: Eigene Darstellung

dieser Stichprobe die automatische Sprach- und Stimmanalyse die geringste Präferenz erfährt.

Diskussion und Schlussfolgerungen

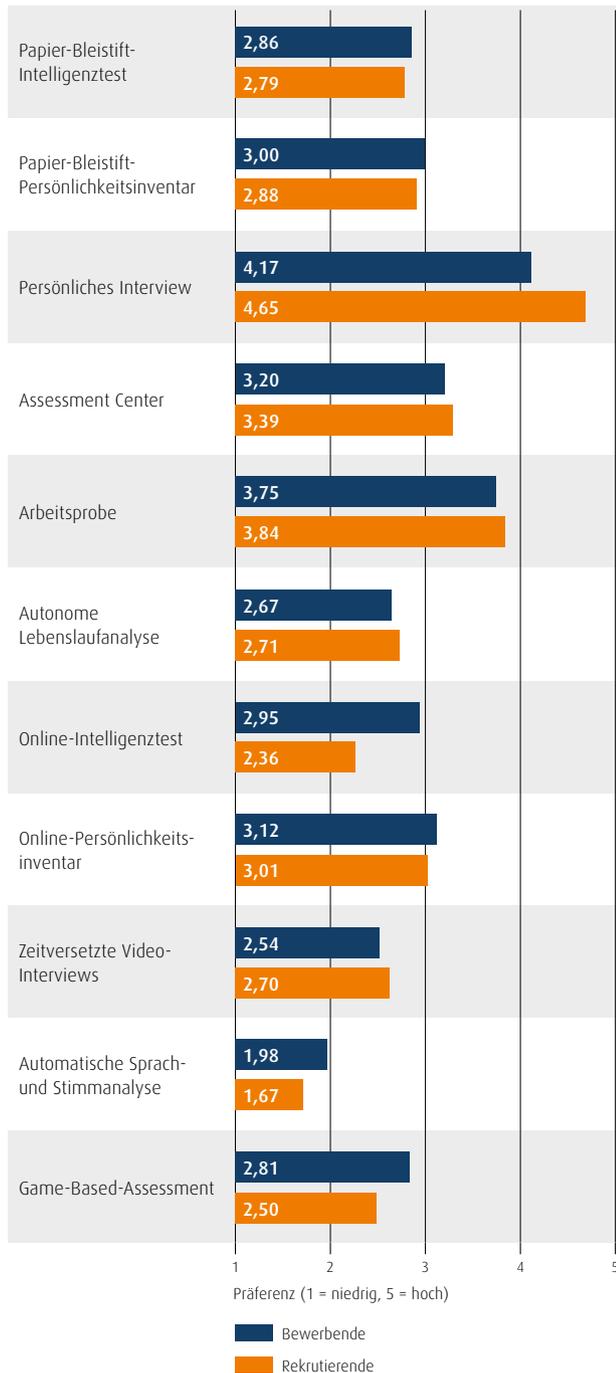
Alte vs. neue Verfahren: Interviews und Arbeitsproben sind nach wie vor auf Bewerberseite die beliebtesten Auswahlinstrumente. Dieser Befund ist konsistent mit der Metaanalyse von Hausknecht und Kollegen aus dem Jahr 2004. Die Gründe hierfür könnten darin liegen, dass bei Interviews ein direkter zwischenmenschlicher Kontakt besteht, den viele Bewerbende schätzen. Arbeitsproben bestehen in der Regel dadurch, dass ein klarer Bezug zur beruflichen Tätigkeit besteht. Bei beiden Verfahren kommt hinzu, dass die Bewerbenden das Gefühl haben, den Ausgang des Verfahrens gut beeinflussen zu können. Die neuen Instrumente der Personalauswahl hingegen sind weniger präferiert als die klassischen Instrumente. Gründe liegen möglicherweise in einer mangelnden Bekanntheit, Intransparenz über die Funktionsweise, mangelndem Berufsbezug und nicht zuletzt in mangelndem zwischenmenschlichen Kontakt.

Selbsttest vs. Personalauswahl: Vom zeitversetzten Video-Interview abgesehen, zeigte sich im Hinblick auf alle digitalen Instrumente eine stärkere Präferenz im Rahmen des Selbsttests. Gleiches gilt für papierbasierte Leistungstests und Persönlichkeitsinventare. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass die genannten Verfahren zwar als interessant, aber schwer durchschaubar und beeinflussbar wahrgenommen werden. Im Falle eines Selbsttests ist eine Teilnahme und ein etwaiges schlechtes Abschneiden aber nicht mit negativen Konsequenzen für die Karriere verbunden. Vielleicht ist daher die Akzeptanz als Selbsttest höher. Eventuell besteht auf diesem Wege die Möglichkeit, etwaige Bedenken der Bewerbenden gegenüber digitalen Verfahren abzubauen und die Akzeptanz gegenüber diesen Verfahren zu steigern.

Zielgruppenunterschiede: Korrespondierend mit den Ergebnissen der Metaanalyse von Hausknecht und Kollegen (2004) zeigten sich keine bzw. lediglich leichte Einflüsse von Alter und Geschlecht auf die Präferenz für eignungsdiagnostische Instrumente. Die höheren Präferenzen von Studierenden für die autonome Lebenslaufanalyse und für Online-Persönlichkeits-tests für den Einsatz als Selbsttest könnten dadurch erklärbar sein, dass Menschen in dieser Lebensphase eher nach externen Rückmeldungen zu ihrer Eignung für verschiedene Berufsbilder suchen, die sie sich von diesen Verfahren erhoffen.

Bewerbende vs. Rekrutierende: In den vorliegenden Studien fanden sich hohe Übereinstimmungen zwischen den Einstufungen der Bewerbenden und der Rekrutierenden. Auch bei den Rekrutierenden zeigte sich eine Skepsis gegenüber dem Einsatz digitalisierter Verfahren. Ein Grund könnte in der oben erwähnten spärlichen Befundlage zur Validität (Aussagekraft) der neuen digitalen Verfahren liegen. Zu den klassischen Verfahren liegen nicht nur empirische Befunde, sondern auch persönliche

Abb. 4: Präferenzen für Personalauswahlinstrumente bei Bewerbenden und Rekrutierenden



Quelle: Eigene Darstellung

Erfahrungen vor. Dies könnte Unterschiede in der Beliebtheit erklären. Weitere Gründe könnten eventuell in Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz („Werde ich durch eine Maschine ersetzt?“), Angst vor Veränderungen der Arbeitstätigkeit und Entmündigung durch die Maschine liegen. Bei einer näheren Analyse der Stichprobe der Rekrutierenden zeigte sich, dass Personen, die hauptsächlich mit der Rekrutierung beschäftigt waren (interne Recruiterinnen und Recruiter sowie Personaldienstleistende), im Gegensatz zu den anderen mit der Rekrutierung beschäftigten Personen eine signifikant geringere Präferenz für das Instrument der autonomen Lebenslaufanalyse hatten.

Limitationen

Wie bei jeder Untersuchung sind auch hier methodische Einschränkungen zu nennen: Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte auf freiwilliger Basis. Insofern kann für die befragte Stichprobe kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Dennoch ist eine Stichprobengröße von $N=424$ eine gute Basis für robuste Befunde. Weiterhin wurden – aus Kapazitätsgründen – nur die Beschreibungen der Instrumente vorgelegt, anstatt die Instrumente selbst durchzuführen. Um den Teilnehmenden ein möglichst umfassendes Bild zu vermitteln, wurde die Anwendung der Instrumente detailliert beschrieben. Zudem wurde nicht erhoben, ob die Teilnehmenden schon einmal Kontakt mit einem solchen Auswahlinstrument in der Praxis hatten. Dies sollte in zukünftigen Studien unbedingt berücksichtigt werden.

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Das Potenzial von Interviews nutzen: Aufgrund der hohen Akzeptanz sollten Interviews ihren festen Platz in der Personalauswahl beibehalten – sowohl Bewerbende als auch Auswählende schätzen Interviewverfahren. Damit Interviews ihre potenziell hohe Validität entfalten können, sollten diese einen klaren Bezug zu den Anforderungen der Position und eine gute Struktur durch Interviewleitfäden und verhaltensverankerte Beurteilungsskalen aufweisen. Zudem sollten nur gut geschulte Interviewende eingesetzt werden.

Testverfahren im Kleid von Arbeitsproben einsetzen: Jedoch werden neben Interviews andere Instrumente, wie bspw. Testverfahren, weiterhin benötigt. Sie weisen nach einschlägigen Metaanalysen hohe Validitäten auf und liefern andere Informationen über die Bewerbenden, als Interviews dies tun. Zudem können Online-Tests an einem beliebigen Ort durchgeführt werden. Aufgrund der hohen Akzeptanz von Arbeitsproben ist zu empfehlen, jene Testverfahren einzusetzen, die wie Arbeitsproben aufgebaut sind. So kann mathematische Intelligenz auch gut durch Aufgaben erhoben werden, die nicht nur „nackte Zahlen“ präsentieren, sondern in eine betriebliche Fragestellung eingebettet sind.

Transparenz über Wirkungsweise neuer Instrumente schaffen: Wie oben diskutiert, könnten der geringeren Akzeptanz der neuen

digitalen Instrumente (wie der autonomen Lebenslaufanalyse, der zeitversetzten Video-Interviews und der Sprachanalyse) grundsätzliche Bedenken zu künstlicher Intelligenz zugrunde liegen. Hier sollten detaillierte Informationen darüber bereitgestellt werden, wie diese Verfahren wirken – sowohl für Bewerbende als auch für Rekrutierende.

Fazit

Insgesamt bietet die fortschreitende Digitalisierung viele technische Potenziale für die Personalrekrutierung und Personalauswahl. Es zeigte sich in dieser Studie aber deutlich, dass diese Potenziale nur genutzt werden können, wenn die Akzeptanz aufseiten der Bewerbenden und aufseiten der Rekrutierenden geschaffen wird. Zudem sollten die neuen digitalen Instrumente nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung der klassischen eignungsdiagnostischen Instrumente eingesetzt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Anderson, N. R./Salgado, J. F./Hülshager, U. R. (2010):** Applicant reactions in selection: Comprehensive metaanalysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18: 291-304.
- Faliagka, E./Tsakalidis, A./Tzimas, G. (2012):** An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*, 22, 551-568.
- Hausknecht, J. P./Day, D. V./Thomas, S. C. (2004):** Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- Kanning, U. P. (2017):** Segen oder Fluch? Big Data und die Auswahl von Mitarbeitern. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 24(4), 21-26.
- Konradt, U./Warszta, T./Ellwart, T. (2013):** Fairness perceptions in web-based selection: Impact on applicants' pursuit intentions, recommendation intentions, and intentions to reapply. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 155-169.
- Konradt, U./Garbers, Y./Böge, M./Erdogan, B./Bauer, T. N. (2017):** Antecedents and consequences of fairness perceptions in personnel selection: A three-year longitudinal study.
- Langer, M./König, C. J./Papathanasiou, M. (2019):** Highly-automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. *International Journal of Selection and Assessment*, 27, 217-234.
- Schlegel, L./Warszta, T./Kolb, P. (2017):** Autonome Bewerbungsanalyse in der Personalrekrutierung. *Personalwirtschaft*, 2017, 10, 64-67.
- Schmidt-Atzert, L./Amelang, M. (2012):** *Psychologische Diagnostik*. Berlin: Springer.
- Schmidt-Atzert, L./Künecke, J./Zimmermann, J. (2019):** TBS-DTK Rezension: „PRECIRE JobFit“. *Report Psychologie*, 44 (7/8), 19-21.
- Schmidt, F. L./Oh, I.-S./Shaffer, J. A. (2016):** The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings. *Fox School of Business Research Paper*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2853669>
- Schmitt, N./Coyle, B.W. (1976):** Applicant decisions in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 61, 184-92.
- Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I. (2007):** Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6(2), 60-70.
- Schuler, H./Höft, S./Hell, B. (2014):** Eigenschaftsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Überarb. und erw. Aufl., S. 149 – 213). Göttingen: Hogrefe.
- Warszta, T./Siemsen, A. (2017):** Gamified Assessment. In K. Lochner (Chair), *Game-based assessment – Concepts and insight from research and practice*. Symposium at the 32nd annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL, USA.

PROF. DR. TIM WARSZTA

Professur für Wirtschaftspsychologie und Leiter des Westküsteninstituts für Personalmanagement
 Fachhochschule Westküste
 E-Mail: warszta@fh-westkueste.de
www.winhr.de

JULIA OLDENBURGER, B. A. Wirtschaftspsychologie
ALINA SEVERIN, B. A. Wirtschaftspsychologie
LENA THIESEN, B. A. Wirtschaftspsychologie
MARIE-CHRISTIN LANGE, B. A. Wirtschaftspsychologie
 Fachhochschule Westküste
 E-Mail: winhr@fh-westkueste.de
www.winhr.de

SUMMARY

Research question: How do candidates and recruiters react towards new digital selection instruments in comparison to classical instruments?

Methodology: Two studies were conducted surveying a sample of 424 potential applicants and 101 recruiting professionals who were asked to rate selection instruments in accordance with their preferences.

Practical implications: Applicants as well as recruiters showed higher preferences for classical selection instruments like interviews and work samples. Organizations should provide detailed information when using new digital selection instruments.

Fail fast, fail often – den richtigen Umgang mit Fehlern und Misserfolgen lernen

Von Prof. Dr. Torsten Biemann (Universität Mannheim) und Prof. Dr. Heiko Weckmüller (Hochschule Koblenz)

Geschichten vom Scheitern sind in. Während lange Zeit über Fehler und Misserfolge lieber geschwiegen wurde, sind sie nun salonfähig, werden teilweise sogar zelebriert. Kaum ein Start-up kommt ohne „Fail fast, fail often“-Mantra aus. Ganz neu ist diese Ansicht nicht, denn schon Thomas Edison behauptete stolz von sich, nicht 10.000 mal gescheitert zu sein, sondern erfolgreich 10.000 Wege gefunden zu haben, wie eine Glühbirne nicht funktioniert. Zumindest auf den zweiten Blick ist dieser Ansicht viel abzugewinnen, denn Fehler und Misserfolge scheinen tatsächlich mehr Informationen und neue Einsichten liefern zu können als ein reibungsloser, ganz den Erwartungen entsprechender Verlauf. Gleichzeitig kann es aber auch kein Organisationsziel sein, tatsächlich möglichst viele Fehler zu begehen.

In diesem Beitrag möchten wir eine Übersicht der wissenschaftlichen Literatur geben, die sich mit dem Umgang mit Fehlern und Scheitern auf individueller Ebene und in Organisationen befasst. Unsere Darstellung bezieht sich zunächst auf den umfassenden Übersichtsartikel von Dahlin, Chuang und Roulet (2018). Aufgrund der Vielzahl einzelner Faktoren in diesem Kontext gibt es nur wenige Metaanalysen und wir gehen deshalb stärker als üblicherweise in unseren State-of-the-art-Artikeln auf die Ergebnisse einzelner Studien ein. Es fehlen insbesondere belastbare quantitative Metastudien zur lernenden Organisation, weshalb wir abschließend exemplarisch auf zwei effektive organisationale Techniken zur Unterstützung einer Fehlerkultur eingehen: Trainingsmaßnahmen, die gezielt Fehler anregen, und Debriefing-Techniken im Rahmen einer positiven Fehlerkultur.

Lernen aus Fehlern: Möglichkeiten, Motivation und Fähigkeit

Fehlern wie auch Misserfolgen bzw. Scheitern ist gemeinsam, dass sie Abweichungen von den erwarteten und gewünschten Zielen beinhalten. Während Fehler nicht korrekt ausgeführte Aufgaben oder Routinen sind, beschreiben Misserfolg und Scheitern unerwünschte Ergebnisse, meistens das Nichterreichen eines oder mehrerer Ziele. Mit anderen Worten: Fehler passieren im Prozess, Scheitern ist dagegen Prozessergebnis. Wichtig ist diese Unterscheidung vor allem, weil Ziele trotz Fehlern erreicht werden können, sich umgekehrt

aber auch ein Misserfolg einstellen kann, obwohl keine wesentlichen Fehler gemacht wurden. Keine Person und keine Organisation ist frei von Fehlern und Misserfolgen, unterscheiden können sie sich aber im Umgang mit ihnen, gerade um aus ihnen zu lernen, also ähnliche Fehler in der Zukunft zu vermeiden, oder sogar Innovationen aus vermeintlichen Fehlern abzuleiten.

Im Folgenden diskutieren wir die wichtigsten Mechanismen, wie aus Fehlern gelernt werden kann. Dabei verwenden wir die Systematik von Dahlin, Chuang und Roulet (2018), die zwischen Möglichkeiten (opportunities), Motivation und Fähigkeiten (abilities) unterscheiden, wie Individuen und Organisationen aus Fehlern lernen können.

Welche Möglichkeiten gibt es, aus Fehlern und Misserfolgen zu lernen?

Damit Mitarbeiter aus Fehlern lernen können, müssen erstens detaillierte Informationen über die verschiedenen Fälle vorliegen, in denen es zu Fehlern kam, da sie nur so sinnvoll im Kontext verstanden werden können (information-based opportunity). Diwas, Staats und Gino (2013) bspw. untersuchten Misserfolge bei Medizinerinnen und fanden heraus, dass sowohl die Anzahl der eigenen Misserfolge wie auch die der Kollegen dazu führten, das eigene Verhalten stärker zu reflektieren, wodurch letztlich mehr Veränderungen aus Fehlern abgeleitet und die Verfahren stärker verbessert werden konnten. Zweitens muss bei Mitarbeitern genügend Zeit vorhanden sein, Informationen aus den Fehlern zu verarbeiten, damit aus Misserfolgen gelernt werden kann (time-based opportunity). Hier konnten Studien zeigen, dass eine höhere Autonomie der Mitarbeiter bei der Arbeit dazu führt, dass sie sich Zeit für eine Fehleranalyse nehmen können und so schneller aus Fehlern und Misserfolgen lernen (Stern/Katz-Navon/Naveh, 2008).

Ähnlich verhält es sich auch für Organisationen. Hier konnten verschiedene Studien zeigen, dass die Lernkurve bei Fehlern ähnlich aussieht wie auch für andere Bereiche und Fehler oder Misserfolge in der Organisation oder auch in der Branche dazu führen, dass in der Zukunft weniger Fehler gemacht werden. Besonderen Einfluss haben dabei Misserfolge, die

besonders groß, sichtbar und aus der nahen Vergangenheit waren. Interessant ist dabei, dass auch Organisationen nicht nur aus den eigenen Fehlern und Misserfolgen lernen, sondern ebenfalls von Fehlritten anderer Organisationen (Dahlin et al., 2018).

Wie hoch ist die Motivation, aus Fehlern und Misserfolgen zu lernen?

Lernen aus Fehlern oder Misserfolgen ist nur möglich, wenn Mitarbeiter und Organisationen sich bemühen, die Gründe für das Scheitern sorgfältig zu analysieren und auch aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen, die ein erneutes Scheitern in der Zukunft verhindern helfen. Die dazu notwendige Motivation ist nicht immer vorhanden. Für Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie ihre Organisation als unterstützend bei der Etablierung und Einhaltung von Regeln und Praktiken zur Sicherheit bei der Arbeit wahrnehmen (safety climate). Herrscht ein solches Klima im Unternehmen, achten Mitarbeiter eher darauf, aus Fehlern zu lernen und sich an Sicherheitsvorschriften zu halten.

Ebenfalls wichtig für die Motivation der Mitarbeiter, aus Fehlern zu lernen, ist deren Sichtweise auf die Gründe für Fehler und Misserfolge. Individuen haben die Tendenz, Erfolge eigenen Fähigkeiten und Anstrengungen zuzuschreiben, Gründe für Misserfolge dagegen eher in der Umwelt zu suchen. Diese zentrale Erkenntnis aus Attributionstheorien zeigt sich auch beim Lernen aus Fehlern und Misserfolgen: Wenn ein Mitarbeiter die Ursache für das Scheitern nicht in der Umwelt, sondern bei sich selbst sieht, verbessert sich die Leistung nach dem Scheitern mehr, als wenn die Hauptursache außerhalb, z. B. beim Team, gesehen wird.

In Organisationen besteht die Tendenz, Fehler oder Misserfolge einzelnen Mitarbeitern zuzuschreiben und weniger nach anderen Ursachen zu suchen (Khatri/Brown/Hicks, 2009). Folglich ist die Motivation für Mitarbeiter gering, Fehler im eigenen Umfeld überhaupt an die Organisation weiterzuleiten. Helfen kann hier ein positives organisationales Klima, welches einen stärkeren Fokus auf Verbesserungen organisationaler Prozesse und nicht so sehr auf Fehlerzuschreibung legt.

Wie hoch ist die Fähigkeit, aus Fehlern und Misserfolgen zu lernen?

Letztlich müssen Fehler und Misserfolge überhaupt als solche identifiziert werden, um aus ihnen lernen zu können. Mitarbeitern hilft dabei die Fähigkeit, sich von den negativen Gefühlen zu distanzieren, welche durch den Fehler oder Misserfolg hervorgerufen werden. Hierbei kann auch ein Umfeld helfen, welches sich durch sehr gute Beziehungen zu den Kollegen auszeichnet und in dem sich Mitarbeiter unterstützt fühlen. Ähnlich positiv wirkt sich auch ein Führungsstil aus, der klare Richtungen vorgibt und in dem Coaching eine wichtige Rolle spielt. In Abbildung 1 sind wesentliche Faktoren auf der individuellen und organisationalen Ebene zusammengefasst (vgl. Dahlin et al., 2018).

Der richtige Umgang mit Fehlern in Organisationen

Nach der individuellen Perspektive auf die Mitarbeiter wollen wir uns nun organisationalen Maßnahmen zuwenden. Der positive Zusammenhang zwischen organisationalem Lernen und dem Unternehmenserfolg ist durch eine Metastudie von Swee C. Goh und Kollegen (2012) gut belegt. Dabei zeigt sich ein mittelstarker Effekt organisationalen Lernens auf den Erfolg, der bei

Abb. 1: Einflussfaktoren auf das Lernen aus Fehlern

	Möglichkeiten	Motivation	Fähigkeit
Individuum	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommene Autonomie • Erfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernmotivation • Fehlerattribution • Psychologische Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Training • Reviews • Beziehungsqualität
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen mit eigenen und von anderen begangenen Fehlern • Zeitliche und geografische Nähe • Ausmaß des Fehlers 	<ul style="list-style-type: none"> • Ähnliche Fehler anderer Organisationen • Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsgröße • Führung • Fehlerklima • Standardisierung von Prozessen

Quelle: Auswahl aus Dahlin und Kollegen, 2018

Abb. 2: Effekte von Trainings zum Fehlermanagement

	k	N	d
Gesamteffekt der Trainings zum Fehlermanagement	24	2183	0,44
Art des Transfers:			
Ähnliche Aufgabe (analogical transfer)	13	1647	0,20
Andere Aufgabe (adaptive transfer)	11	536	0,80
Feedback zur Aufgabe:			
Unklar	7	1005	0,19
Klar	17	1178	0,56
Training der Vergleichsgruppe:			
Kein Fokus auf Ausprobieren	16	1257	0,58
Mit Fokus auf Ausprobieren	13	1158	0,19

Quelle: vgl. Keith/Frese, 2008

nichtfinanziellen Messgrößen für den Erfolg mit $r = 0,53$ etwas größer ausfällt als bei finanziellen Erfolgsgrößen ($r = 0,42$). Welche Maßnahmen durch die Organisation sind in diesem Zusammenhang nachweisbar effektiv? Sollten Organisationen versuchen, eine Null-Fehler-Kultur zu etablieren, sollten Fehler als unvermeidliches Übel angesehen werden oder sollte sogar zum Fehlermachen aufgefordert werden? Forschung in diesem Bereich zeigt zwei Bereiche auf, in denen Organisationen durch den richtigen Umgang mit Fehlern bessere Ergebnisse erzielen können: Trainings zum Fehlermanagement (error management trainings) und eine positive Fehlerkultur (error culture).

Trainings zum Fehlermanagement sind wirksam

Bei Trainings zum Fehlermanagement werden Fehler als natürliches Nebenprodukt des Lernens verstanden, die sogar einen Informationswert haben können, z. B. in welchen Bereichen noch Wissenslücken bestehen und die eigenen Fertigkeiten noch ausgebaut werden müssen. Trainings zum Fehlermanagement zeichnen sich entsprechend dadurch aus, dass nur wenige Vorgaben zum richtigen Vorgehen gemacht werden und die Lernenden sich aktiv in einer Umgebung ausprobieren, in der Fehler wahrscheinlich sind. Fehler werden entsprechend als Feedback verstanden, die dem Lernenden aufzeigen, welche Bereiche noch nicht richtig verstanden wurden.

In einer Metaanalyse haben Keith und Frese (2008) Studien zusammengefasst, in denen Trainings zum Fehlermanagement mit alternativen Trainingsformen verglichen wurden. Wichtigste Ergebnisgröße waren dabei die Trainingsergebnisse, gemessen über das Ausmaß des im Training Gelernten. Insgesamt können sie eine Überlegenheit des Fehlertrainings feststellen, denn obwohl die Leistung während des Fehlertrainings bei Trainings zum Fehlermanagement eher schlechter ist, steigt die Leistung nach dem Training stärker an als bei Vergleichstrainings. Insgesamt zeigt sich über alle Studien hinweg ein Effekt von $d = 0,44$, also eine mittlere Effektstärke (siehe Abb. 2). Interessant ist zudem, dass Trainings zum Fehlermanagement einen noch stärkeren Effekt gegenüber Vergleichstrainings haben, wenn nach dem Training neue Aufgaben bewältigt werden müssen, die sich maßgeblich von den Trainingsaufgaben unterscheiden (analogical vs. adaptive transfer). Weiterer wichtiger Faktor ist die Art des Feedbacks, denn gerade wenn klares Feedback gegeben wird, haben Trainings zum Fehlermanagement einen besonders positiven Einfluss. Die höhere Wirksamkeit der Trainings zum Fehlermanagement scheint dabei sowohl durch den Fokus auf das Ausprobieren während des Trainings zu stammen wie auch auf die positive Konnotation von Fehlern an sich, z. B. durch Statements wie „The more errors you make, the more you learn!“

Fehlerkultur und offene Kommunikation von Fehlern

Über Trainings hinaus kann der richtige Umgang mit Fehlern in der Organisation durch eine positive Fehlerkultur etabliert werden, die sich durch eine offene Kommunikation von Fehlern, den Austausch von Fehlerwissen, schnelle Analyse und Hilfe bei sowie einen effektiven Umgang mit Fehlern auszeichnet. In verschiedenen Studien hat sich eine positive Fehlerkultur als nützlich erwiesen, bis hin zu Hinweisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen Fehlerkultur und Unternehmensleistung (Van Dyck/Frese/Baer/Sonnentag, 2005). Genauer untersucht sind in diesem Zusammenhang systematische Reviews oder sog. „Debriefings“. Diese zunächst vor allem im militärischen Kontext eingesetzte Technik führt Gruppen nach einem Ereignis oder einem Projekt systematisch durch einen Reflexionsprozess. Die wesentlichen vier Merkmale des Prozesses sind (1) das aktive Engagement der Teilnehmer, (2) die Betonung der Entwicklungsperspektive im Gegensatz zu einer Bewertungslogik, (3) die Bezugnahme auf ein spezifisches Ereignis oder Projekt und (4) die Nutzung mehrerer Informationsquellen. Scott I. Tannenbaum und Christopher P. Cerasoli (2013; S. 237-238) untersuchen in ihrer Metaanalyse, in welchem Umfang und durch welche Faktoren solche Debriefings zur Verbesserung der Performance führen. Übergreifend zeigt sich ein mittlerer bis großer positiver Effekt ($d = 0,67$). Dieser Effekt ist größer, wenn es sich um strukturierte und moderierte Verfahren handelt. Die Autoren schließen daraus, dass

Debriefings eine effektive und vergleichsweise kostengünstige Methode zur Verbesserung der individuellen und der Teamleistung sind.

Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

- ▶ Das Lernen aus Fehlern ist abhängig von einer Vielzahl verschiedener Faktoren, die sich gruppieren lassen in (1) vorhandene Möglichkeiten, (2) Motivation und (3) Fähigkeiten von Individuen und Organisationen, aus Fehlern zu lernen.
- ▶ Trainings zum Fehlermanagement können den Lernerfolg erhöhen, indem durch eine positive Besetzung des Fehlerbegriffs und durch Möglichkeiten zum Ausprobieren ein besseres Verständnis für das Lernobjekt aufgebaut wird.
- ▶ Offener Umgang mit Fehlern und Austausch von Fehlerwissen fördern eine Fehlerkultur, die sich positiv auf die Leistung von Individuen und Organisationen auswirken kann.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung

Universität Mannheim

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

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



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

Professur Human Resources

Hochschule Koblenz

Rheinahrampus Remagen

E-Mail: weckmueller@rheinahrampus.de

www.hs-koblenz.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Cannon, M. D./Edmondson, A. C. (2005):** Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long range planning*, 38(3), 299-319.
- Dahlin, K. B./Chuang, Y. T./Roulet, T. J. (2018):** Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and ways to move forward. *Academy of Management Annals*, 12(1), 252-277.
- Diwas, K. C./Staats, B. R./Gino, F. (2013):** Learning from my success and from others' failure: Evidence from minimally invasive cardiac surgery. *Management Science*, 59(11), 2435-2449.
- Goh, S. C./Elliott, C./Quon, T. K. (2012):** The relationship between learning capability and organizational performance: a meta-analytic examination. *The learning organization*, 19(2), 92-108.
- Khatri, N./Brown, G. D./Hicks, L. L. (2009):** From a blame culture to a just culture in health care. *Health Care Management Review*, 34(4), 312-322.
- Keith, N./Frese, M. (2008):** Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59.
- Stern, Z./Katz-Navon, T./Naveh, E. (2008):** The influence of situational learning orientation, autonomy, and voice on error making: The case of resident physicians. *Management Science*, 54(9), 1553-1564.
- Tannenbaum, S. I./Cerasoli, C. P. (2013):** Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human factors*, 55(1), 231-245.
- Van Dyck, C./Frese, M./Baer, M./Sonnentag, S. (2005):** Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228.

Ich bin, also besitze ich

Ted A. Paterson (Oregon State University) & **Theresa M. Welbourne** (University of Alabama): I am therefore I own: Implications of organization-based identity for employee stock ownership, *Human Resource Management*, in press.

Die Ausgabe von Belegschaftsaktien zum Vorzugskurs erfreut sich sowohl in etablierten Unternehmen als auch in Start-ups immer größerer Beliebtheit, um Mitarbeiter (auch außerhalb der Executive-Riege) langfristig an das Unternehmen zu binden. Für etablierte Unternehmen kann dies den „Brain Drain“ hin zu Hightech-Start-ups mindern, während Start-ups durch anfängliche Cash-Flow-Probleme gar nichts anderes übrig bleibt, als Mitarbeiter mit der Beteiligung am Unternehmen zu attrahieren und zu binden. Außerdem können Belegschaftsaktien helfen, die Interessen der Mitarbeiter mit den strategischen Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Inwiefern diese Vorteile zum Tragen kommen, hängt allerdings zunächst davon ab, ob und wenn ja, in welchem Maße Mitarbeiter die Option zum Kauf von Belegschaftsaktien nutzen. Diese Entscheidung, so die bisherige Vermutung, dürfte durch ökonomische Erwägungen dominiert werden; anders sieht es jedoch aus, wenn den Mitarbeitern verlässliche Informationen für eine Einschätzung der zu erwartenden Aktienperformance fehlen, z. B. zum Zeitpunkt eines IPOs oder in Start-ups mit noch ungewissen Erfolgsaussichten. Paterson und Welbourne führen in diesem Kontext die Identifikation mit dem Unternehmen als „Informationsquelle“ ins Feld. Aus der Literatur zu Konsumentenverhalten ist bekannt, dass das Kaufverhalten meist nicht von einer rationalen Abwägung der Pros und Contras bestimmt ist, sondern durch das, was wir sind, was uns ausmacht – das heißt unserem Selbstkonzept bzw. unserer Identität. Dementsprechend argumentieren Paterson und Welbourne, dass die Entscheidung, Belegschaftsaktien zu erwerben, insbesondere in Abwesenheit objektiver Informationen, von der Identifikation mit dem Unternehmen abhängt.

Um ihre Theorie zu testen, haben die Autoren Mitarbeiter einer Hightech-Firma ein Jahr vor und ein Quartal nach dessen IPO befragt. Ein Jahr vor dem IPO (das heißt ohne objektive Informationen über die zukünftige Aktienperformance) konnten Mitarbeiter entscheiden, bis zu 10 % ihres Gehalts in Belegschaftsaktien zu 85 % des Ausgabepreises zu erwerben; nach dem IPO (das heißt mit ersten objektiven Informationen über die Aktienleistung) konnten Mitarbeiter Belegschaftsaktien zu 85 % des niedrigsten Preises im ersten Quartal erwerben. Die Identifikation mit dem Unternehmen wurde zusammen mit diversen Kontrollvariablen zu beiden Zeitpunkten mittels

eines Fragebogens erhoben. Die Forscher fanden ihre Theorie in den Ergebnissen bestätigt: Zu beiden Zeitpunkten (pre- und post-IPO), das heißt mit und ohne objektive Informationen über die zu erwartende zukünftige Aktienperformance, hatte die Identifikation mit dem Unternehmen einen signifikant positiven Einfluss auf den gewählten Anteil des Gehalts, der in Belegschaftsaktien umgewandelt werden soll – unter Kontrolle zahlreicher demografischer Variablen wie Alter, Betriebszugehörigkeit, Job Level und Gehalt sowie Jobzufriedenheit, Risikoeinstellung und wahrgenommener Unternehmensleistung.

Bislang waren lediglich das Alter, das Einkommensniveau und die Risikoeinstellung von Mitarbeitern als Einflussfaktoren für die Entscheidung pro/contra Belegschaftsaktien bekannt. Die Erkenntnis, dass die Identifikation mit dem Unternehmen (wie in diesem Fallunternehmen) rationale Erwägungen übertrumpfen kann, sollte bei der Entscheidung, Belegschaftsaktien zum Vorzugspreis auszugeben, berücksichtigt werden – denn diese Entscheidung gewinnt hiermit eine ethische Dimension. So hat bspw. das Topmanagement des Fallunternehmens bewusst darauf verzichtet, vor dem IPO den Kauf von Belegschaftsaktien aktiv zu bewerben – in der Überzeugung, dass dies aufgrund der mit einem IPO typischerweise einhergehenden Volatilität des Aktienkurses nicht für jeden Mitarbeiter eine ökonomisch sinnvolle Entscheidung wäre. Rein ökonomisch gesehen deuten die Erkenntnisse dieser Studie jedoch auf eine Chance hin, die Identifikation von Mitarbeitern mit „ihrem“ Unternehmen langfristig zu festigen.

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

Gehör zu finden, zahlt sich aus!

Marc Ohana (Kedge Business School) & **Florence Stinglhamber** (Université catholique de Louvain): Co workers' voice climate and affective commitment towards the team: A test of mediation and moderation, *Human Resource Management Journal* Volume 29, Issue 3, July 2019, Pages 395-412.

Angesichts des verstärkten Einsatzes von Teamarbeit in Unternehmen und der Bedeutung der Arbeitsgruppe als primär relevante Einheit für die Mitarbeiter wird die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Team immer wichtiger. Die emotionale Bindung an das Team stellt eine entscheidende Variable im Organisationsverhalten dar, da sie wichtige Einstellungen und Verhaltensweisen wie die Fluktuationsabsicht oder die Performance von Mitarbeitern erklären kann.

Das Autorenteam Ohana und Stinglhamber nimmt sich dieser Thematik an und argumentiert, dass Mitarbeiter, die in Teamentscheidungen Gehör finden (sog. Voice Climate) die Qualität des sozialen Austauschs mit dem Team positiver wahrnehmen, was wiederum eine höhere emotionale Bindung an das Team zur Folge hat.

In ihrer Fragebogenstudie mit 31 Arbeitsgruppen und 183 Mitarbeitern aus dem französischen Gesundheits- und Sozialwesen konnten die Autoren nachweisen, dass ein positives Voice Climate in Teams ein Vorläufer von einem verstärkten sozialen Austausch sowie der emotionalen Bindung an ein Team ist. Die Resultate zeigen außerdem, dass die Qualität des sozialen Austauschs zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten eine moderierende Wirkung auf die Beziehung zwischen Voice Climate und dem sozialen Austausch innerhalb des Teams aufweist. So wurde gezeigt, dass der vermehrte Austausch mit dem Vorgesetzten die Auswirkungen von Voice Climate der Mitarbeiter auf den qualitativen Austausch von Teammitgliedern puffert.

Für die organisationale Praxis ergeben sich daraus mehrere Implikationen. Die Studie unterstützt die Idee, dass Unternehmen darauf achten sollten, Arbeitsgruppenumgebungen zu schaffen, in denen die Mitarbeiter an Teamentscheidungen teilnehmen können. Um eine solche Umgebung zu fördern, sollten Vorgesetzte die Notwendigkeit hervorheben, innerhalb von Arbeitsgruppen Meinungen zu äußern, z. B. durch die Einführung von 360-Grad-Leistungsfeedback. Weiterhin können Trainingsprogramme mit Fokus auf der Entwicklung von Entscheidungskompetenzen von Mitarbeitern das Stimmklima der Mitarbeiter sowie der Arbeitsgruppe verbessern und somit der Organisation zugute kommen. Da der positive soziale Aus-

tausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die positiven Auswirkungen von Voice Climate puffert, sollten Vorgesetzte den Austausch mit allen Mitarbeitern im Team verstärken, insbesondere dann, wenn das Team keine gemeinsame Entscheidungsfindung betreibt.

Besprochen von Kian Malucha, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn

Helikoptereltern und Führungspotenzial

Z. Liu (Beijing University & Claremont McKenna College), **R. E. Riggio** (Claremont McKenna College), **D. V. Day** (Claremont McKenna College), **C. Zheng** (East China Normal University), **S. Dai** (Washington State University) & **Y. Bian** (Beijing Normal University): Leader development begins at home: Overparenting harms adolescent leader emergence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 104, pp. 1226-1242.

Erfolgreiche Führungskräfte sind nicht zwangsläufig „geborene Führer/-innen“. Vielmehr spielen Umweltfaktoren eine große Rolle bei der frühen Entwicklung des Führungspotenzials und der Erreichung von Führungspositionen. Es setzt sich in der Führungsforschung zunehmend die Sicht durch, dass die Entwicklung von Führungspotenzial als andauernder Prozess betrachtet werden sollte, der sich über die gesamte Lebensspanne von der Geburt an, über die Kindheit, über die Jugend bis hin zum Erwachsenenalter erstreckt.

Eine internationale Forschergruppe um den Forscher Liu ist nun speziell der Frage nachgegangen, welchen Einfluss der elterliche Erziehungsstil auf frühes Führungspotenzial hat. Im Fokus stand dabei die Auswirkung von „Overparenting“, ausgeübt von sog. „Helikoptereltern“. Die Autoren untersuchten 1.255 SchülerInnen aus Peking. Das Durchschnittsalter lag bei knapp über 14 Jahren. Neben Selbsteinschätzungen der Schülerinnen und Schüler wurden Peer Ratings von Mitschülerinnen und Mitschülern sowie Einschätzungen der Lehrkräfte und Eltern einbezogen. Die Autoren fanden einen negativen Zusammenhang zwischen „Overparenting“ und der Einschätzung des Führungspotenzials sowie der Übernahme von tatsächlichen Führungsaufgaben in der Schule (z. B. Schülersprecher/-in). Als erklärender Mechanismus zeigte sich, dass „Overparenting“ den allgemeinen Selbstwert der Schülerinnen und Schüler schmälert, was sich wiederum negativ auf deren Selbstwirksamkeit bezüglich Führungsaufgaben auswirkt (z. B. „Wenn ich jemanden sehe, der ein Führer ist, denke ich, dass ich so gut sein könnte wie dieser Führer.“). Tendenziell war dieser Wirkungszusammenhang für Mädchen stärker als für Jungen, obwohl Jungen von einem höheren Maß an „Overparenting“ berichteten. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf den deutschen Sprachraum bleibt zu diskutieren. Aus Organisationssicht verdeutlichen die Ergebnisse jedoch, dass der Grundstein für Führungspotenzial schon in der Kindheit und Jugend gelegt wird.

Besprochen von **Dr. Annika L. Meinecke**, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg

Jobzufriedenheit: Jüngere vs. ältere Mitarbeiter

Tobias Kollmann (Universität Duisburg-Essen), **Christoph Stöckmann** (Privatuniversität Schloss Seeburg), **Julia M. Kensbock** (Maastricht University) & **Annika Peschl** (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft): What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction, *Human Resource Management*, in press.

Durch den demografischen Wandel werden Belegschaften nicht nur älter, sondern auch altersdiverser. Daher müssen Unternehmen Arbeitsumgebungen schaffen, die sowohl die Erwartungen und Bedürfnisse von jüngeren als auch von älteren Arbeitnehmern adressieren. Noch ist allerdings wenig über systematische Unterschiede in den Erwartungen und Bedürfnissen jüngerer vs. älterer Mitarbeiter bekannt. Deshalb gehen Kollmann und Kollegen der Frage nach, welche Faktoren für die Jobzufriedenheit jüngerer vs. älterer Mitarbeiter verantwortlich sind, was sie zufrieden mit ihrem Job macht, und warum.

Die Autoren gehen davon aus, dass lebenszyklusabhängige Motive und Ziele das Bedürfnis nach monetärer Entlohnung („Output“) und der Möglichkeit, einen bedeutsamen Beitrag für das Unternehmen zu leisten („Input“), beeinflussen – und damit deren Auswirkungen auf die Jobzufriedenheit. Genauer gesagt hypothetisieren die Autoren, dass die Jobzufriedenheit jüngerer Mitarbeiter primär von deren monetärer Entlohnung abhängt, während die Jobzufriedenheit älterer Mitarbeiter primär davon abhängt, ob diese einen bedeutsamen Beitrag für das Unternehmen leisten können. So argumentieren Kollmann und Kollegen, dass für jüngere Mitarbeiter Sorgen und Ängste in Bezug auf die Zukunft deutlich präsenter sind als für ältere Mitarbeiter, insbesondere was die zukünftige finanzielle Situation anbelangt; gleichzeitig haben Geld und Konsum zur Demonstration von Macht und Prestige für jüngere Menschen einen größeren Stellenwert, wohingegen Geld für ältere Menschen eher instrumentellen Wert hat. Umgekehrt argumentieren die Autoren, dass der geringere Zeithorizont älterer Mitarbeiter deren Bedürfnis steigert, einen bedeutsamen Beitrag zu leisten, z. B. indem die eigenen Erfahrungen bestmöglich eingesetzt und Wissen und Fertigkeiten an jüngere Generationen weitergegeben werden; dies sollte auch deshalb als belohnend empfunden werden, weil so das weitverbreitete negative Stereotyp, ältere Mitarbeiter seien weniger kompetent und leistungsfähig, widerlegt wird.

Zudem lassen sich auf Basis einer lebenszyklusorientierten Perspektive unterschiedliche Vorhersagen für die Auswirkungen sog. Overreward- und Underreward-Situationen (hohes vs. niedriges Gehalt relativ zum für das Unternehmen geleisteten Beitrag) treffen: Wenn der für das Unternehmen geleistete Beitrag gering ist, wird eine relativ hohe monetäre Entlohnung einen stärkeren negativen Effekt auf die Jobzufriedenheit älterer vs. jüngerer Mitarbeiter haben, da diese Overreward-Situation für ältere Mitarbeiter in den Fokus rückt, dass diese ihr Bedürfnis, einen bedeutsamen Beitrag für das Unternehmen zu leisten, nicht erfüllen konnten. Zudem ist eine Overreward-Situation konsistent mit dem negativen Stereotyp „high pay, low performance“ in Bezug auf ältere Mitarbeiter. Umgekehrt sollte die monetäre Entlohnung einen stärkeren positiven Effekt auf die Jobzufriedenheit jüngerer vs. älterer Mitarbeiter haben, wenn der für das Unternehmen geleistete Beitrag hoch ist. Die Autoren begründen dies zum einen mit dem geringeren Stellenwert monetärer Entlohnung für ältere Mitarbeiter; zum anderen damit, dass jüngere Mitarbeiter die monetäre Entlohnung als Signal für die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung und ihr Entwicklungspotenzial interpretieren, sodass aus deren Perspektive die monetäre Entlohnung dem eigenen Beitrag für das Unternehmen (mindestens) angemessen sein sollte.

Diese Theorie testeten Kollmann und Kollegen auf Basis einer Studie von 167 Managern eines global agierenden Logistikkonzerns. Die monetäre Entlohnung wurde über das Gehalt gemessen, der Wert des Beitrags für das Unternehmen über Peer Ratings, und die Jobzufriedenheit via Selbsteinschätzung. Auf Basis der Ergebnisse konnten die Hypothesen bestätigt werden: Während die Höhe des Gehalts keine Auswirkung auf die Jobzufriedenheit älterer Mitarbeiter hatte, zeigte sich für jüngere Mitarbeiter ein signifikant positiver Zusammenhang. Zudem zeigte sich, dass der Wert des Beitrags für das Unternehmen keinen Einfluss auf die Jobzufriedenheit jüngerer Mitarbeiter hatte, aber einen signifikant positiven auf die Jobzufriedenheit älterer Mitarbeiter. Die Vorhersagen bezüglich der Auswirkungen von Over- und Underreward auf die Jobzufriedenheit konnten ebenfalls bestätigt werden: Es zeigte sich, dass der Zusammenhang zwischen Gehalt und Jobzufriedenheit für jüngere Mitarbeiter unabhängig von der Einschätzung ihres Beitrags zum Unternehmen ist; für ältere Mitarbeiter hingegen war der Zusammenhang zwischen Gehalt und Jobzufriedenheit lediglich marginal signifikant positiv, wenn der Beitrag für das Unternehmen als hoch eingeschätzt wurde, und signifikant negativ, wenn der Beitrag für das Unternehmen als gering eingeschätzt wurde. Plakativ ausgedrückt, ist (im Fallunternehmen) für die Jobzufriedenheit der jüngeren Mitarbeiter das Nehmen („Output“) wichtiger als das Geben („Input“). Für die Jobzufriedenheit der älteren Mitarbeiter verhält es sich genau umgekehrt.

Flexible Cafeteria-Systeme könnten dazu genutzt werden, jüngeren Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, die für sie wichtigen Benefits auszuwählen, um so ihre Jobzufriedenheit zu steigern. Für ältere Mitarbeiter hingegen müssen Gelegenheiten geschaffen werden, ihr Know-how einzubringen, bspw. im Rahmen einer Mentorrolle. Hierbei sollte allerdings nicht unberücksichtigt bleiben, dass die Frage nach der Generalisierbarkeit der Studienergebnisse auf andere Mitarbeitergruppen, Unternehmen und Länder nur mit weiteren Studien beantwortet werden kann.

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

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Erwartungen klar formulieren

Der digitale Wandel in der Arbeitswelt kann die Gesundheit belasten oder zumindest zu einem Belastungsgefühl führen. Dagegen helfen Transparenz und Spielregeln für alle.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Die Rheinische Post titelt am 18. September 2019 auf ihrer Onlineseite „Homeoffice schlägt auf die Psyche“. Und die Wirtschaftswoche setzt ihr warnendes Ausrufezeichen online sogar schon am 17. September: „Vorsicht Homeoffice!“ Auch ins Medizinerfachblatt Ärzte Zeitung Online schafft es die niederschmetternde Bewertung des heimischen Arbeitsplatzes. „Homeoffice belastet die Psyche“, lautet dort die Schlagzeile am 17. September. Und weiter heißt es im Vorspann: „Die Heimarbeit wirkt sich negativ auf das seelische Wohlbefinden aus.“

All diese beunruhigenden Nachrichten aus der digitalen Welt basieren auf dem AOK-Fehlzeiten-Report 2019. Die Mitarbeiter des WIdO – Wissenschaftliches Institut der AOK in Berlin haben im Frühjahr rund 2.000 Beschäftigte zwischen 16 und 65 Jahren befragt. 40 % arbeiten regelmäßig außerhalb des Unternehmens, davon die Hälfte im Homeoffice. Selbstständige Planung, Entscheidungsfreiheit und Mitspracherechte werden als großes Plus genannt. Erschöpfung (73,4 %), Konzentrationsprobleme, Schlafstörungen schlagen auf der Negativseite mehr zu Buche als bei Arbeitnehmern, die ihren Platz im Betrieb haben. Trotz der höheren psychischen Belastung fehlen Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, mit 7,7 Tagen deutlich weniger als ihre Kollegen im Betrieb mit 11,9 Tagen. Allerdings zeigen alle diese Werte lediglich Korrelationen und keine Kausalitäten auf. Ob das Homeoffice auch die Ursache für diese Unterschiede ist, steht auf einem anderen Blatt. Ebenso könnten sich die Tätigkeitsinhalte unterscheiden und diese sowohl verantwortlich für höhere psychische Belastung als auch geringere Fehlzeiten sein.

Veränderungsprozesse brauchen Zeit für Dialoge

Nadine Pieck, die an der Hochschule Magdeburg-Stendal Gesundheitsförderung und Prävention im Betrieb lehrt und einen Fachbeitrag im AOK-Report 2019 verfasst hat, legt ihren Schwerpunkt auf „Gestaltungsansätze einer menschenzentrierten Technikentwicklung“. Denn neben den erwarteten und häufig kalkulierten Rationalisierungspotenzialen hat für sie in der Arbeitsgestaltung bisher eine gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung zu wenig Raum erhalten, die aber für das Gelingen der Transformation in Unternehmen notwendig wird. In qualitativen Studien untersuchen Pieck und ihr Projekt-

team, wie Beschäftigte die Einführung digitaler Technik und deren Auswirkungen auf ihre Arbeitsbedingungen erleben. Belastungen durch Regeln, Abläufe und Konflikte in Organisationen werden oft nicht kommunikativ bearbeitet. Werden Mitarbeiter hingegen bei Veränderungsprozessen im Rahmen eines Dialogs einbezogen, erleben sie dies als Wertschätzung. „Unternehmen sollten bei Veränderungen Zeit einplanen und zur Verfügung stellen, damit Mitarbeiter ihre Perspektive einbringen können“, so Pieck. Denn neben Lob und Gehalt bewirke Wertschätzung, die sich in transparenten Veränderungsprozessen abbildet, ein Erfolg versprechendes wie gesundes Arbeitsklima. Miteinander zu sprechen und sich zuzuhören wecke, so die Forschungserkenntnis aus Magdeburg, Verständnis für die Anforderungen an die gesundheitsförderliche Gestaltung digitaler Arbeitsprozesse. So ließen sich in den Betrieben konkrete arbeitserleichternde Modelle entwickeln und umsetzen. Ob es um die Dokumentation in Pflegeeinrichtungen oder das Wissen bei der Softwareentwicklung um das, was der Kunde will, geht: Transparente und gut gestaltete Prozesse wirken sich positiv auf das gesundheitsrelevante Erleben der Mitarbeiter aus. „Wenn Menschen einen Dialog erfahren, ist das eine Gesundheitsressource“, betont Nadine Pieck. Und weil sie dies in die Unternehmenspraxis implementieren möchte, beteiligt sich die Hochschullehrerin an der Ausbildung künftiger Manager, etwa im Bachelor-Studiengang Mensch-Technik-Interaktion an der Hochschule Magdeburg-Stendal.

Gesundheitliche Effekte geringer als angenommen

Auch Stephan Böhm, Professor für Diversity Management und Leadership an der Hochschule St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des CDI – Center for Disability and Integration, schaut sich an, ob die digitale Arbeitswelt mehr Chancen oder Risiken birgt. Der Forscher ist weitaus optimistischer, wenn es um die Kausalität von Digitalisierung und Gesundheit geht. Böhm hat in den Jahren 2016 bis 2018 drei bevölkerungsrepräsentative Analysen im Auftrag der Barmer Krankenkasse vorgenommen. 8.000 internetnutzende berufstätige Menschen wurden befragt, die Ergebnisse der Längsschnittuntersuchung in aufwendigen Modellen berechnet, um Korrelationen von Kausalitäten zu unterscheiden. „Natürlich wäre ein Labor-



V. l. n. r.: Prof. Dr. Nadine Pieck (Hochschule Magdeburg-Stendal), Prof. Dr. Stephan Böhm (Universität St. Gallen), Prof. Dr. Conny Herbert Antoni (Universität Trier)

experiment die sauberste Lösung, um die Effekte des digitalen Wandels zu isolieren“, meint Forscher Böhm, „doch auch in den jährlichen Befragungswellen erkennen wir, welche Variablen sich verändern und welche Faktoren Ressourcen und Belastungen darstellen.“ Der Arbeitsweg, die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen nehmen Einfluss auf die psychische Belastung – und eben auch Faktoren der Digitalisierung am Arbeitsplatz. „Die gesundheitlichen Effekte des digitalen Wandels sind allerdings nicht so stark wie häufig angenommen“, sagt Böhm. Einzelne Ergebnisse zeigen: Die freie Einteilung der Arbeitszeit erhöht Gesundheit und Wohlbefinden; die Flexibilität des Arbeitsorts mindert die Unzufriedenheit auch bei hoher Arbeitsanforderung; eine aktive Grenzziehung zwischen Arbeit und Familie reduziert Konflikte und fördert die Gesundheit; faire HR-Praktiken verbessern das Gesundheitsempfinden bei digitaler Belastung; jüngere Arbeitnehmer fühlen sich tendenziell häufiger digital überlastet und emotional erschöpft. Das mag überraschen, aber Böhm hat eine einfache Erklärung: „Jüngere haben in der Rushhour ihres Lebens noch keine adäquaten Bewältigungsstrategien entwickelt.“

Ohne Routine in der Mediennutzung entsteht Frust

Stephan Böhm gibt Entwarnung: „Das positive Empfinden gegenüber der gewonnenen Flexibilität und die gleichzeitige Erschöpfung ergeben oft ein Nullsummenspiel.“ Doch, so Böhm, man kann die verbleibenden Gesundheitsrisiken minimieren. So gilt es, für die digitale Arbeitswelt Erwartungen klar zu formulieren sowie Spielregeln im Team und im Unternehmen zu installieren. Da spielen die Führungskräfte eine nicht unerhebliche Rolle: Eine gute Beziehung zur Führungskraft ist essenziell, denn sie kann den Mitarbeitern Ängste vor der Digitalisierung nehmen. Dabei ist die virtuelle Kommunikation dieser Beziehung zuträglich. Dieser Effekt kippt ins Negative, wenn die Virtualität 50 % der Kommunikation übersteigt.

Digitale Teams und ihre Führung stehen auch im Projekt „vLead“ im Fokus. Der interdisziplinäre Forschungsverbund, der mit Praxis-, Umsetzungs- sowie Transferpartnern zusammenarbeitet, wird vom Bundesforschungsministerium und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds bis Ende 2020 gefördert sowie vom Projektträger Karlsruhe betreut. Conny Herbert Antoni, Professor für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Universität Trier, koordiniert das Projekt vLead. Da digitale Projekt- und Teamarbeit insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vielfach noch in den Startlöchern stecken, wollen die Forscher gerade für KMU Konzepte, Instrumente und Rahmenbedingungen für eine effektive und gesundheitsförderliche Führung digitaler Team- und Projektarbeit entwickeln und in den Firmen erproben. Die Grenzen zwischen realer und virtueller Arbeitswelt werden auch dort fließender.

Erste Hinweise für die Führungspraxis kann vLead bereits geben. „In digitalen Teams muss es eine gemeinsame Vorstellung geben, wer was bis wann macht und über welche Medien man dabei jeweils kommuniziert“, beschreibt Conny Antoni. Routinen sind wichtig, damit jeder den Kanal kennt, auf dem jeweils kommuniziert wird – das klingt simpel, muss aber eingeübt werden. Denn sonst entstehen Frust und Belastungsgefühle. Das persönliche Gespräch gehört auch für Professor Antoni zu den wichtigen Wegen durch die digitale Welt. Gerade für Rückmeldungen über Arbeitszufriedenheit und Belastungen reichen digitale Kanäle allein zumeist nicht aus. Und: Führungskräfte müssen ein offenes Ohr haben oder entwickeln, etwa für Ressourcenkonflikte, die entstehen, wenn Mitarbeiter gleichzeitig in mehreren Projekten arbeiten. Denn ungleichmäßig verteilte Aufgaben mindern neben dem Wohlbefinden auch die Arbeitsqualität eines Teams. Professor Antoni versichert: „Mehr geteilte Führung in selbstregulierenden Teams fördert die Teamleistung.“

Wörter erzeugen Widerstand

Kirsten Thommes untersucht an der Universität Paderborn die Mensch-Maschine-Interaktion in der Arbeit. Ihr Ziel: die Technik so zu nutzen, dass die Produktivität steigt.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Ein Phänomen hält die wissenschaftliche Neugierde von Kirsten Thommes stets wach. „Wir haben so viel tolle Technik, aber die Produktivität steigt nicht“, beobachtet die Professorin für Organizational Behavior an der Universität Paderborn. Sie fragt nach dem Warum und geht den Ursachen gleich in mehreren Forschungsprojekten auf den Grund.

„Technik mag man mehr oder weniger“, sagt sie. „Aber am Arbeitsplatz wird sie boykottiert, weil Mitarbeiter der Technik misstrauen.“ Die Wissenschaftlerin kennt genug Beispiele aus unterschiedlichsten Branchen: In der Pflege wird die Hilfssoftware für die Dokumentation umgangen oder Lkw-Fahrer wählen nicht die kraftstoffsparende Route, die das Navi ansagt. Oft geht es bei dieser Abwehr um Fremd- und Selbstbestimmung. Wer lässt sich schon gerne etwas von einer Maschine vorschreiben, statt seiner eigenen Erfahrung zu vertrauen. Im Forschungsprojekt „Ecodrive“, gefördert von der IHK Cottbus, untersuchen Thommes und ihre wissenschaftlichen Partner von der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU) mit Unterstützung diverser Nutzfahrzeug- und Telematikhersteller in Feldexperimenten, wie das Fahrerverhalten verbessert werden kann. Ansätze der Verhaltensökonomie zu in- und extrinsischer Motivation sowie Anreizsysteme spielen in dem Projekt eine Rolle, wenn Telematiksysteme künftig effizient und nachhaltig eingesetzt werden sollen.

Roboter als Hilfsmittel funktionieren nicht, weil sie zu viel Science-Fiction transportieren und Misstrauen wecken

Ebenso oft wie der Widerwille gegen die Fremdbestimmung durch Maschinen im Arbeitsalltag sind es einzelne Wörter, die Widerstand erzeugen. Etwa der Begriff Roboter. Pflegekräfte wollen, das fand die Projektgruppe „Orient“ heraus, eine Hebebühne, um Patienten umzubetten, aber keinen Heberoboter. „Das klingt wohl zu sehr nach Terminator“, meint Professorin Thommes. „Der Begriff löst negative Stereotype aus, die blockieren.“ Mit ihren finnischen und schwedischen Partneruniversitäten und finanziell unterstützt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geht „Orient“ Fragen der Robotik in der Pflege nach und zwar mit dem Ziel, die effektive Nutzung

der Technologien zu verbessern. Einbezogen werden neben dem Blickwinkel der Pflegekräfte auch die der älteren Menschen und ihrer Angehörigen.

Diese beiden interdisziplinären Forschungsprojekte brachte Kirsten Thommes mit, als sie im April 2018 an die Universität Paderborn kam. Dort baut sie nun ihre Professur auf, verfolgt diverse nationale und internationale Projekte und hat bei allem einen unverstellten Blick auf die Chancen und Risiken der Digitalisierung in Unternehmen. Da war es nur logisch, dass sie sich auch in ihrer Antrittsvorlesung im Juni 2018 mit der Mensch-Maschine-Interaktion beschäftigte. „We cannot let the humans pay for our mistakes“ nannte die Professorin ihren Vortrag über die Wirkung von Assistenzsystemen auf die Produktivität von Arbeitnehmern. Mit dem Ruf nach Paderborn auf eine unbefristete Stelle in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften kann die Hochschullehrerin jetzt erstmals Beruf und Familie über mehrere Jahre planen. Typisch für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Deutschland drehte die 40-Jährige bis dahin ihre Runden durch Regionen im In- und Ausland. Jetzt hat die Familie mit zwei Kindern ihren Lebensmittelpunkt von Rotterdam nach Paderborn verlegt und der Ehemann das Pendeln übernommen.

Neben den technikgetriebenen Themen stellt Professorin Thommes Forschungsfragen zu Teamwork und Zeitpräferenzen. Auch hier steht die Performance im Mittelpunkt. Kirsten Thommes und ihre wissenschaftliche Mitarbeiterin Julia Hoppe untersuchen, wie sich Heterogenität von Teammitgliedern auf die Teamperformance auswirkt. Altersdiversität, Zeitpräferenzen, aber auch temporäre Gruppenmitgliedschaft sind Faktoren, die möglicherweise dazu führen, dass Arbeitsgruppen gut oder schlecht funktionieren. Diese zu identifizieren, ist Ziel des Projekts. Um den Studierenden frühzeitig einen unbestechlichen Blick auf die Fakten nahezu legen, lehrt die Professorin im Bachelorstudium wissenschaftliches Arbeiten und Methoden. Das ist das harte Brot der Wirtschaftswissenschaften. Doch den Lohn der Paukereie erhalten die Studierenden bald danach auf dem Weg zum Master. In einem Seminar entwickeln die Studentinnen und Studenten Forschungsarbeiten zum menschlichen Verhalten in Organisationen. Sie formulieren daraus kleine Forschungsaufgaben, die sie selbst in kon-

krete Feldforschung umsetzen. Ob die Ergebnisse überraschen oder ob sie die Ausgangsthese bestätigen, hängen bleibt in jedem Fall, dass datenbasierte Resultate eine gute Grundlage für Managemententscheidungen sind. Da die wenigsten Studierenden an der Hochschule bleiben, nehmen die kommenden Manager in ihre Betriebspraxis – so hofft Thommes – ein gutes Verhältnis zu Daten, Fakten und Statistiken mit.

Kirsten Thommes jedenfalls hat frühzeitig zu evidenzbasierten Antworten gefunden. Aufgewachsen im beschaulichen niederrheinischen Moers bewarb sich Kirsten Thommes für ihr BWL-Studium an traditionsreichen Universitäten in eher kleinen Städten. Die Abiturientin wurde von der ZVS – Zentrale Vergabestelle für Studienplätze nach Marburg delegiert. An der Philipps-Universität entwickelte sie ihre Vorliebe für Statistik und ging deshalb nach dem Diplom zur Promotion an die Friedrich-Schiller-Universität Jena. Ihr Schwerpunkt wurde die Humankapitalfinanzierung, ihr Dissertationsthema das „Outsourcing von Personalfunktionen“. Es folgten ein Post-doc-Jahr an der Universität für Gesundheitswissenschaften Wien und ein Projekt an der Radboud Universität Nijmegen, finanziert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft, darüber, was mit der Produktivität passiert, wenn Streiks in Unternehmen stattfinden. Das Ergebnis: Es hängt von der Hetero- bzw. Homogenität des Teams ab, wie sich die Teamleistung nach einem Streik entwickelt. Auch am Personallehrstuhl der RWTH Aachen blieb Thommes dem Thema Team treu. Mit Unternehmensdaten untersuchte die Wissenschaftlerin die Gruppenzusammenarbeit im Schichtsystem, insbesondere den wechselseitigen Einfluss von Kernteams und der Gesamtgruppe auf Veränderungen. Ein unerwartetes Forschungsergebnis zeigte, dass die Produktivität in einem Team aus unbefristeten und befristeten Mitarbeitern durch vorausseilenden Gehorsam gestört wird, wenn Vorgesetzte mit der Entfristung der Zeitvertragsbeschäftigten winken.

Mit Methodenmix sieht man mehr von der Wirklichkeit

Von den drei Jahren an der RWTH Aachen übernahm Kirsten Thommes für ein Jahr die Vertretung des Personallehrstuhls. 2016 dann wechselte sie an die BTU nach Cottbus, um die Vertretung des Lehrstuhls für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung zu übernehmen. Zwei Aspekte reizten die Forscherin: „Ich konnte dort weiter interdisziplinär arbeiten, wie ich es mit Wissenschaftlern aus technischen Fächern auch schon in Aachen getan hatte, und ich hatte mehr Freiraum, eigene Themen zu verfolgen.“ Konkret nahm in den Forschungsprojekten neben dem Menschen die Maschine einen größeren Raum ein – über Algorithmen oder als Kollege im Team, der Mitarbeiter unterstützt.

In ihren Projekten nutzt die Professorin unterschiedliche Methoden. Das hänge, sagt sie, zum einen mit dem Gegenstand zusammen und zum anderen mit der Chance, Daten zu sam-



PROF. DR. KIRSTEN THOMMES

Lehrstuhl für Organizational Behavior
Department für Management
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Universität Paderborn

kirsten.thommes@uni-paderborn.de

<https://wiwi.uni-paderborn.de/dep1/organizational-behavior-prof-dr-kirsten-thommes/>

meln. Im Labor ließen sich Teamaufgaben lösen wie die Frage, wer welchen Einsatz zeigt für das gemeinsame Werk. In der qualitativen Befragung könne man die Ursache herausfinden, warum Teams gemeinsam in die Kantine gehen oder getrennt Mittag machen. Und bei Konfliktthemen biete sich eine quantitative Methode an. Nicht immer ist ein Methodenmix möglich, aber Forscherin Kirsten Thommes favorisiert ihn: „Man sieht aus unterschiedlichen Blickwinkeln mehr von der Wirklichkeit.“ Entscheidend ist für sie, „dass Untersuchungen evidenzbasiert sind und nicht aus dem Bauch heraus argumentiert wird“. Evidenzbasiert allerdings mit Big Data gleichzusetzen – wie es häufig passiert – lehnt die Paderborner Hochschul-lehrerin ab.

Wahlprognosen in bewegten Zeiten

Prof. Dr. Bernhard WeBels ist stellvertretender Direktor der Abteilung Demokratie und Demokratisierung am WZB und lehrt Politikwissenschaft am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.

Die Wahlforschung befasst sich mit der Erklärung des Wahlverhaltens der Bürgerinnen und Bürger. Aus diesen Erkenntnissen resultieren Erklärungsmodelle, die ex post, also im Nachhinein, anhand der Erklärungsfaktoren Wahlverhalten und damit Wahlergebnisse schätzen können. Diese Erklärungsmodelle können auch in die Zukunft gewendet werden. Ist die Verteilung der Merkmale der erklärenden Faktoren bekannt, lässt sich mit den Modellen der Wahlausgang schätzen. Aber selbst die Demoskopie spricht bei den Ergebnissen aus den Umfragen vor den Wahlen noch nicht von Prognose, sondern nutzt den Begriff erst am Wahlabend, an dem mit den Ergebnissen aus den Wahltagsbefragungen, den einlaufenden Wahlergebnissen in den Stimmbezirken und den soziodemografischen Merkmalen der Stimmbezirke in komplizierten Schätzmodellen eine Prognose erstellt wird.

Angesichts der zunehmenden Volatilität im Wahlverhalten, die sich aufgrund des zunehmenden Wechselwahlverhaltens ergibt, wird deutlich, dass ein Erklärungsteil, auf dem Prognosen beruhen, nämlich die Schlussfolgerung von der sozialen Lage von Personen auf das Wahlverhalten, an Vorhersagekraft verliert. Es gibt nicht mehr die klare Beziehung zwischen gewerkschaftlich organisiertem Arbeiter und SPD-Wahl oder zwischen regelmäßigem Kirchgang und Unionsparteien.

Die zweite Unsicherheit für Prognosen entsteht aus der zunehmenden Kurzfristigkeit der Entscheidungen in zweierlei Hinsicht: der Entscheidung, zur Wahl zu gehen, und der Wahlentscheidung. Die unbekannte Größe Wahlbeteiligung macht Vorhersagen deshalb schwieriger, weil über Nichtwähler bei Weitem nicht so viel Wissen und zu Nichtwählern bei Weitem nicht so viele Daten existieren wie zu den Wählern. Wir hatten eine längere Phase steigender Wahlenthaltung, die die Prognosen schwieriger gemacht hat und haben derzeit eine Phase steigender Wahlbeteiligung, die ähnliche Probleme bedeutet. Wenn nicht klar ist, wer sich beteiligt, ist auch nicht klar, für wen eine Prognose erstellt werden kann.

Aber es gibt auch Prognosen, die nicht erst am Wahlabend erstellt werden. Es sind strukturelle Modelle, die auf der Grundlage von Erklärungsmodellen früherer Wahlen eine Vorhersage geben. Sie stellen auf Faktoren wie Regierungsleistung und ökonomischer Entwicklung ab oder auf die Beurteilung der Bundeskanzlerin oder des Bundeskanzlers oder der Ministerpräsidenten sowie entsprechende Präferenzen. Derartige

Modelle gibt es eine ganze Reihe, Gemeinsamkeit ihrer Vorhersage ist aber im Grunde, dass sie ein normales Wahlverhalten vorhersagen, das auf den gleichen Gründen beruht wie bei vorherigen Wahlen. Bis zur Wahl, selbst wenn derartige Prognosen nur ein paar Tage vorher gemacht werden, kann sich aber noch viel ändern. Die Wahlkampfdynamik kann die Bestimmungsgründe des Wahlverhaltens ändern, wie etwa Schröders Präsenz mit Gummistiefeln bei der Oderflut 2002, die ihn zum Krisenlöschungskanzler machte und zum SPD-Wahlsieg beitrug.

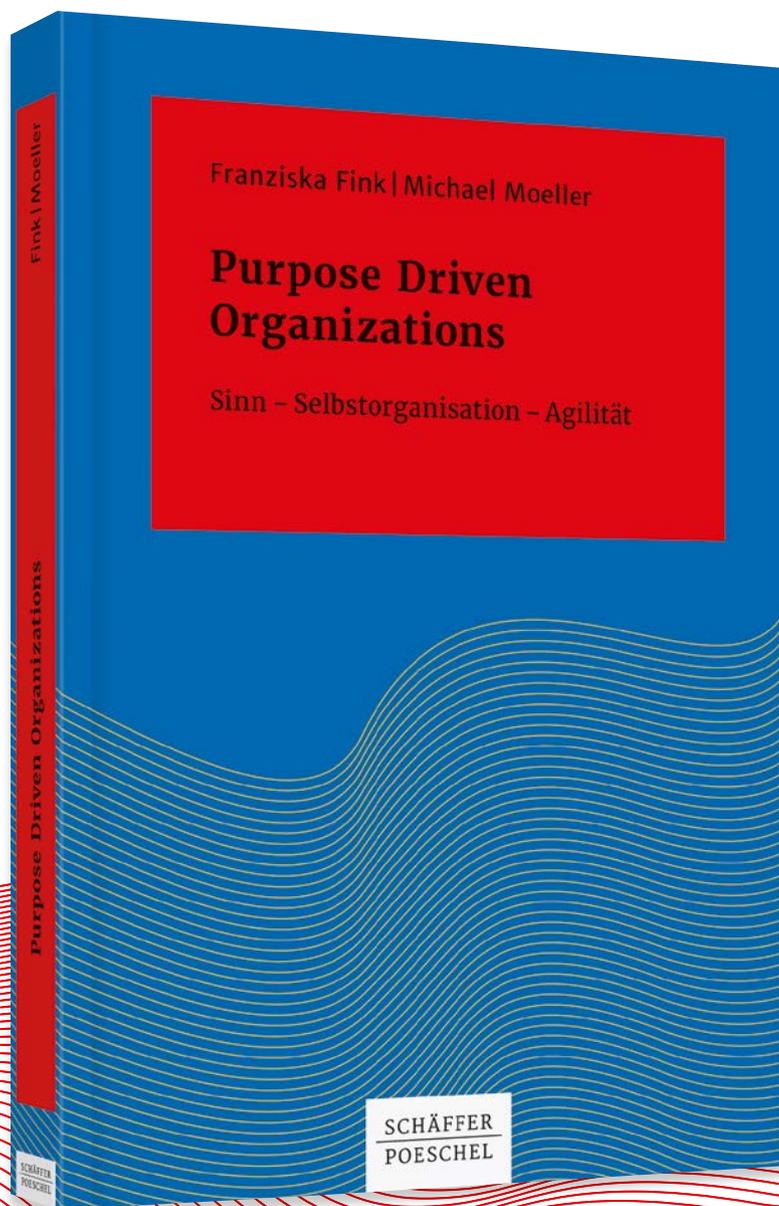
Ähnlich ist es mit Veränderungen in der Angebotsstruktur des Parteiensystems. Das erst kurz vor der Bundestagswahl 2005 geschmiedete Wahlbündnis von PDS und WASG oder auch die Gründung der AfD relativ kurz vor der Bundestagswahl 2013 sind dafür Beispiele. Für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen gilt gleichermaßen: Eine gewachsene politische Beweglichkeit der Wählerinnen und Wähler insgesamt und eine zunehmende Dynamisierung von Wahlkämpfen machen sowohl Prognosen deutlich vor den Wahlen wie auch die Prognosen am Wahlabend faktisch schwieriger.

Augenscheinlich werden aber gleichzeitig die Modelle besser. Denn eine deutliche Verschlechterung der Prognosen, insbesondere an den Wahlabenden, lässt sich nicht unbedingt verzeichnen. Was die demoskopischen Institute an Verbesserungen an ihren Modellen vornehmen, ist deren Betriebsgeheimnis. In der akademischen Wahl- und Verhaltensforschung ist eine Möglichkeit der Verbesserung von Vorhersagen, genauere Messungen durchzuführen: Etwa neben den Orientierungen der jeweiligen Befragten auch die Einstellungen und die Wahlpräferenzen des sozialen Umfelds der Befragten zu erfragen. Mit dieser Social-Circle-Methode werden Prognosen zur Wahl von in der Öffentlichkeit eher stigmatisierten Parteien besser, weil Befragte eher zugeben, Personen mit deren Einstellung zu kennen, als diese sich selbst zuzuordnen. Weiterhin lässt sich für soziale Kontexte ähnlicher politischer Ausrichtung eine größere Stabilität der Präferenzen feststellen. So werden in der German Longitudinal Election Study (GLES), die unter der Obhut der Deutschen Gesellschaft für Wahlforschung (DGfW) bei dem GESIS Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften angesiedelt ist, Fragen zu den egozentrierten Netzwerken gestellt. Es bleibt eine Aufgabe für die Demoskopie und die Wahlforschung, Messungen und Modelle kontinuierlich zu verbessern.

Die Organisation von morgen

Wie steuern sich Unternehmen über Sinn statt über Strategien? Wie gelingt Selbstorganisation, wenn niemand mehr sagt, wo es lang geht? Die Autorinnen erläutern die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations in Theorie und Praxis. Zwölf Best-Practice-Beispiele blicken hinter die Kulissen sinn-orientierter Unternehmen.

Eine Toolbox mit konkreten Methoden liefert das Handwerkzeug für Purpose Driven Organizations.



- Organisationsmodelle der Zukunft aus systemischer Sicht
- Sinnvolle Steuerung und agile Organisationsstrukturen
- Mit Best-Practice-Beispielen zum Kennenlernen und Anwenden der Methoden

Fink / Moeller

PURPOSE DRIVEN ORGANIZATIONS

Sinn – Selbstorganisation – Agilität

2018. 338 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-4034-9

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Was ist nachhaltiges HR-Management?

Nachhaltigkeit ist ein Thema in vielen Unternehmen. Anforderungen von Kunden ändern sich, Fremdkapitalgeber beurteilen nach Kriterien der Nachhaltigkeit, Mitarbeiter der Generation Y bewerten Aspekte des nachhaltigen Handelns positiv. Die Autoren zeigen auf, dass gerade HR als zentraler Unterstützungsprozess geeignet ist, die Entwicklung des Unternehmens hin zu mehr Nachhaltigkeit zu fördern. Mit Empfehlungen für die Implementierung des nachhaltigen HRM und Handlungsoptionen für die Praxis.



- Nachhaltigkeitsorientierte Ausrichtung von Unternehmen
- HR-Elemente im Hinblick auf nachhaltiges Handeln
- Empfehlungen für die praktische Umsetzung

Fischer/Eireiner/Weber

Nachhaltiges HR-Management

Konzepte – Rollen –
Handlungsempfehlungen

2019. 242 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-3856-8

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**