01 2021 | 73. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

MATERIAL-NR. 04000-5059

Future Work: Arbeitsortgestaltung zwischen Büro und Homeoffice

Über die Vor- und Nachteile der virtuellen Zusammenarbeit s. 6
INTERVIEW MIT GUIDO HERTEL

Teamwork: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt s. 24
JURECIC/DIENES

Visibilität in Forschung und Entwicklung: Wie der Arbeitsplatz die Kommunikation beeinflusst s. 10
HEINZEN/BOUTELLIER

State of the Art: Mitarbeiterempfehlungen und Mitarbeiterempfehlungsprogramme s. 58
WIESCHOLLEK/WECKMÜLLER/BIEMANN

Der Einfluss von zeit- und ortsflexibler Arbeit auf die Arbeitgeberattraktivität s. 18
SCHMOLL/SÜSS

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 62
BRUNZEL/KREBS/STEIN

New Working gemeinsam gestalten

Bequem online bestellen: **www.schaeffer-poeschel.de/shop**

Welche Kompetenzen benötigt Führung 4.0, um die sich wandelnden Anforderungen zu stemmen? Und wie kann sich eine Führungskraft vorbereiten, um neuen und daher unbekannten Dynamiken gegenüber vorbereiteter zu sein?

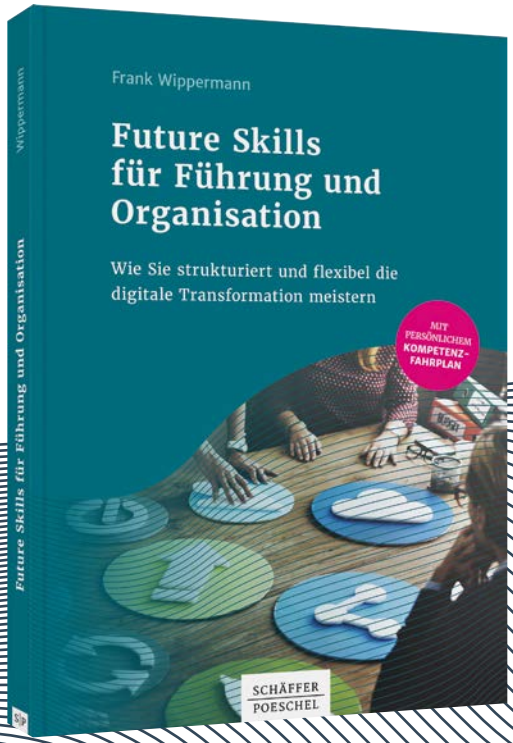
Frank Wippermann

FUTURE SKILLS FÜR FÜHRUNG UND ORGANISATION

Wie Sie strukturiert und flexibel die digitale Transformation meistern

2020. 200 S. Geb. €39,95

ISBN 978-3-7910-4726-3



Sinn in der Arbeit finden, Prozesse mit hohem Maß an Selbststeuerung implementieren, Menschen ganzheitlich sehen: Das Buch bietet Praxistools und Tipps zur Implementierung von New Work Strukturen als „gesunden“ Weg zur Steigerung der Innovationskraft.

Gabriele Adelsberger / Claudia Muigg / Claudia Schrettl / Claudia Trenkwalder

GESUNDHEIT – INNOVATION – NEW WORK

(R)evolutionäre Impulse für die Arbeitswelt der Zukunft

2020. 250 S. Kart. €39,95

ISBN 978-3-7910-4919-9

SCHÄFFER POESCHEL

Liebe Leserinnen, liebe Leser

Mareike Heinzen
Hochschule Koblenz

Heiko Weckmüller
Hochschule Koblenz

in den letzten Monaten waren Unternehmen und HR-Abteilungen vorrangig damit beschäftigt, Zusammenarbeit virtuell aufrechtzuerhalten. Homeoffice wurde in diesem Zuge vielerorts zur Normalität. Dass wir nach der Krise wieder in die alten Strukturen zurückkehren, ist weder wahrscheinlich noch wünschenswert. Die umfangreiche empirische Forschung zur Arbeitsortgestaltung hat gezeigt: Die autonome Gestaltung des Arbeitsorts unter Berücksichtigung der spezifischen Arbeitsaufgaben hat nachweisbar positive Effekte auf Arbeitszufriedenheit, Produktivität und Arbeitgeberattraktivität.

Dennoch sollte nach der Krise das Pendel nicht zu weit in die entgegengesetzte Richtung ausschlagen. Vielmehr muss der richtige Mix aus Virtualität und Präsenz vor Ort gefunden werden. Dabei ist zu beachten, dass sich unter diesen Voraussetzungen die Gestaltung des Arbeitsorts verändern muss. In klassischen Einzelbüros lässt sich effektive Kollaboration nicht erzeugen. Innovationen entstehen aber auch nicht einfach dadurch, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Kaffeeküche treffen können. Vielmehr ist eine unternehmens- und aufgabenspezifische Ausgestaltung der Arbeits- und Bürowelten erforderlich. Unter dem Begriff „Future Work“ wurden diese Entwicklungen in den letzten Jahren bereits umfangreich diskutiert und es gilt nun, die beiden Diskussionsstränge, Homeoffice und Future Work, zu verknüpfen und dabei auch hybride Formen wie zum Beispiel Co-Working-Spaces mitzudenken.

Die Beiträge in diesem Schwerpunkt beschäftigen sich mit der relativen Vorteilhaftigkeit der Formen virtueller und physischer Zusammenarbeit jeweils aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Wir wünschen Ihnen Anregungen und Umsetzungsideen für die Gestaltung der Zusammenarbeit, sowohl im Büro vor Ort wie auch in virtuellen Strukturen!

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. **Redaktionsassistenz:** 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, Iris Bode, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Joachim Rotzinger, Christian Steiger, 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) 100,10 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:** Monika Glück, Ruth Großer **Titelbild:** Byron Hirsch/EyeEm/gettyimages.de **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

6 Über die Vor- und Nachteile der virtuellen Zusammenarbeit
Interview mit Prof. Dr. Guido Hertel, Universität Münster

10 Visibilität in Forschung und Entwicklung: Wie der Arbeitsplatz die Kommunikation beeinflusst
Prof. Dr. Mareike Heinzen, Prof. Dr. Roman Boutellier

18 Der Einfluss von zeit- und ortsflexibler Arbeit auf die Arbeitgeberattraktivität
René Schmoll, Prof. Dr. Stefan Süß

24 Teamwork: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt
Mitja Jurecic, Katharina Dienes

30 Kollaboration im Innovationsprozess: Lab, Incubator, Accelerator, Makerspace?
Prof. Dr. Mareike Heinzen, Jan Conrads, Finn Rieken

38 Co-Working-Spaces: Eine Alternative zwischen Homeoffice und Büroarbeitsplatz
Prof. Dr. Wenzel Matiaske, Dr. Hartmut Seifert

NEUE FORSCHUNG

42 Wie wirken Varianten der Darstellung von Unternehmenswerten im Personalmarketing?
Prof. Dr. Uwe P. Kanning, Cindy Schirch

50 Die selbstinitiierte Auslandsentsendung: Potenzial für Unternehmen
Prof. Dr. Julia Hormuth, Prof. Dr. Marlene Ferencz

STATE OF THE ART

58 Mitarbeiterempfehlungen und Mitarbeiterempfehlungsprogramme
Viktoria Wieschollek, Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Prof. Dr. Torsten Biemann

ESSENTIALS

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

SERVICE

66 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Angenehme Chefs an der Spitze

68 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Susanne Warning

70 Evidenz über den Tellerrand: Über die Datenflut im Fußball

Über die Vor- und Nachteile der virtuellen Zusammenarbeit

Das Interview mit **Guido Hertel** führte **Prof. Dr. Heiko Weckmüller**

PERSONALquarterly: *Was sind die wesentlichen Vorteile und wo liegen die Nachteile virtueller Arbeit in Teams im Vergleich zu Face-to-Face-Interaktion?*

Guido Hertel: Die Vorteile virtueller Teamarbeit – also der Zusammenarbeit mittels internetbasierter Informations- und Kommunikationstechnologie – sind tatsächlich sehr vielfältig. Aus Sicht von Arbeitgebern spielen vor allem strategische Aspekte eine wichtige Rolle, wie bspw. die flexible Einbindung von Expertinnen und Experten unabhängig von ihrer räumlichen Verfügbarkeit, die Zusammenarbeit über unterschiedliche Standorte und Zeitzonen bei international agierenden Teams oder der gemeinsame Zugriff auf tagesaktuelle Informationen durch Nutzung zentraler Datenbanken. Zudem können Reise- und Bürokosten eingespart werden. Aus der Perspektive der Beschäftigten bieten virtuelle Teams große Spielräume für die Arbeitsgestaltung, können hohes Vertrauen des Arbeitgebers signalisieren und ermöglichen grundsätzlich eine gute Work-Life-Balance. Zusätzlich hat virtuelle Zusammenarbeit auch gesellschaftlichen Nutzen, bspw. durch das Angebot von Arbeitsplätzen in strukturschwachen Regionen und für Personen, die aus gesundheitlichen oder familiären Gründen mobil eingeschränkt sind. Und last but not least: Virtuelle Teamarbeit bietet in der aktuellen Pandemie natürlich sehr gute Möglichkeiten, das individuelle Infektionsrisiko zu reduzieren.

Nachteile virtueller Teamarbeit liegen zum einen in der digitalisierten Kommunikation, wodurch Informationen und wichtige soziale Funktionen zu kurz kommen können. Diese sind wichtig für den Aufbau von Vertrauen, für das rechtzeitige Erkennen von Konflikten oder für die gegenseitige Motivierung im Team. Zum anderen sind Beschäftigte und Führungskräfte oft noch nicht ausreichend vorbereitet für diese Art der Zusammenarbeit. So werden Potenziale nicht richtig abgerufen und Medien falsch eingesetzt. Ein Klassiker ist die ständige Erreichbarkeit in digitalisierten Arbeitskontexten, die vielen Beschäftigten zu schaffen macht. Der Umstand, dass eine ständige Erreichbarkeit technisch möglich ist, heißt noch lange nicht, dass sie auch immer sinnvoll ist. Eigentlich ermöglichen digitale Kommunikationsmedien wie E-Mail oder Chat-Systeme größere Spielräume für Beschäftigte, bspw. selbst zu entscheiden, wann sie Anfragen oder Aufträge bearbeiten. Diese Entlastung durch digitale Medien wird durch falsche (oder vermeintliche) Erwartungen von Führungskräften konterkariert. Außerdem: Wenn ich ständig eingehende Nachrichten lese in der Sorge, etwas zu verpassen, dann ist eine konzentrierte Arbeit eigentlich nicht möglich. Virtuelle Zusammenarbeit hat also mehr positives Potenzial, als es von vielen Berufstätigen aktuell erlebt wird.

PERSONALquarterly: *Welche Formen virtueller Zusammenarbeit lassen Teams produktiv werden, bei welchen Formen die Produktivität eher? Welche Intensität sollte diese Virtualität haben?*

Guido Hertel: Ausgangspunkt ist immer die Aufgabenstellung für ein Team. Die jeweilige Arbeitsorganisation sollte dann optimal angepasst werden. Dabei ist ein regelmäßiger Wechsel zwischen Planungs- und Arbeitsphasen wichtig. Die Häufigkeit der Planungsphasen orientiert sich an der Komplexität der Aufgabe bzw. der Volatilität des Umfelds. Diese Grundsätze gelten für Teams unabhängig vom Grad der Digitalisierung. Die Virtualität von Teams hat dann mehrere Dimensionen. Zu den wichtigsten gehört der relative Anteil elektronisch vermittelter Kommunikation sowie die räumliche und zeitliche Distanz zwischen den Beschäftigten. Mit anderen Worten, die Unterscheidung zwischen virtuell und nichtvirtuell ist zu einfach, man muss genauer hinschauen, in welcher Hinsicht ein Team virtuell arbeitet. Arbeitet ein Team bspw. in verschiedenen Zeitzonen (Europa, Asien, Amerika), dann ist ein hoher Zusammenhalt schwieriger zu erreichen, als wenn ich im gleichen Zeitkorridor arbeite, einfach weil mehr synchrone Kommunikation möglich ist (Videokonferenzen etc.). Umgekehrt garantiert die Arbeit in derselben Zeitzone oder am selben Ort noch keinen hohen Zusammenhalt, bspw. wenn ein Team vorwiegend asynchron kommuniziert (E-Mail, Chat-Systeme etc.). Grundsätzlich kann man sagen, dass die räumliche und zeitliche Distanz in einem Team vor allem Auswirkungen auf den Zusammenhalt im Team hat. Der relative Anteil elektronisch vermittelter Kommunikation hat dagegen Auswirkungen auf die Art der Informationsverarbeitung.

PERSONALquarterly: *Welche Rolle kommt den Führungskräften und der Unternehmenskultur hierbei zu?*

Guido Hertel: Auf die Führungskräfte kommen viele neue Aufgaben zu. Sie müssen nicht nur die Kommunikation mit digitalen Medien beherrschen, sondern auch Schwierigkeiten im Team frühzeitig erkennen und proaktiv angehen. Stärker als bisher kommen Führungskräfte dabei in die Rolle eines Begleiters oder Unterstützers, was nicht allen leichtfällt. Virtuelle Teamarbeit bedeutet grundsätzlich eine hohe Eigen- und Selbstständigkeit der Beschäftigten, die einzelnen Teammitglieder übernehmen mehr Verantwortung für sich selbst und den Teamprozess. Das muss ich nicht nur als Führungskraft aushalten und fördern, es muss auch zur Unternehmenskultur passen. Unternehmen mit einer starken Hierarchie haben es hier schwerer.

PERSONALquarterly: *New Work und die innovative Gestaltung der Arbeitsumgebung, insbesondere von Bürowelten, zielte bislang vor allem auf gut ausgebildete und bezahlte Knowledgeworker ab. Aktuell rücken aber eher Basisarbeiterinnen und -arbeiter mit geringer Qualifikation und Bezahlung in den Fokus. Welche Herausforderungen und Empfehlungen gibt es für die Gestaltung des Arbeitsorts oder der Arbeitsbedingungen allgemein?*
Guido Hertel: Zur Verantwortung des Arbeitgebers gehört es natürlich, für eine ausreichende Ausstattung für die Arbeit zu sorgen. Das ist insbesondere für Arbeitende mit geringeren finanziellen Ressourcen wichtig. Dabei muss sichergestellt sein, dass neben der Technik auch die räumlichen Bedingungen ausreichend sind, um langfristig ein gesundes Arbeiten zu ermöglichen. Außerdem sollten die Beschäftigten möglichst geschult in neue Arbeitsumgebungen wechseln. Sie sollten bspw. lernen, welche Arbeitsumgebung zu welcher Art von Aufgabe passt. Dabei sollten sie ermutigt werden, alte Routinen zu verlassen und neues Verhalten auszuprobieren. Auch hierbei spielen Vorgesetzte eine wichtige Rolle, nicht nur als Vorbilder, sondern auch durch das Zeigen von Vertrauen. In unseren Studien finden wir, dass innovative Arbeitsplätze besonders dann gut genutzt werden, wenn sich die Beschäftigten sicher fühlen, neues Verhalten ausprobieren zu können.

PERSONALquarterly: *Viele Unternehmen denken darüber nach, auch dauerhaft nur noch Teile der Belegschaft im Büro zusammenkommen zu lassen. Welche Empfehlungen haben Sie für Unternehmen für die Gestaltung der Zeiten im Büro und im Homeoffice?*
Guido Hertel: Wenn es bisher positive Auswirkungen der Corona-Pandemie gegeben hat, dann vielleicht die, dass sich viele Berufstätige – zwangsläufig – einer stärkeren Digitalisierung geöffnet haben und dabei durchaus auch positive Erfahrungen machen konnten. Daraus können wir viel lernen, vor allem wenn sich die Diskussion nicht allein um Regelungen für Homeoffice dreht. Die große Chance besteht vielmehr darin, die erlebte Krise als Chance zu nutzen, Arbeitsprozesse generell zu

PROF. DR. GUIDO HERTEL
Dekan des Fachbereichs Psychologie und Sportwissenschaft
Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Universität Münster

Guido Hertel studierte Psychologie an der Universität Gießen und promovierte 1995 an der Universität Heidelberg. Nach Forschungstätigkeiten an den Universitäten Mannheim und in den USA (Michigan State University) habilitierte er sich 2002 an der Universität Kiel. Von 2004-2008 war er der erste Professor für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Universität Würzburg. Seit 2008 ist er Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Themenfeldern: Digitalisierung von Arbeit, demografische Veränderungen in Organisationen, Flucht und Migration, Teamarbeit sowie Verhandlungsforschung. Guido Hertel hat mehr als 100 Artikel in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht und ist Autor bzw. Herausgeber verschiedener Fach- und Handbücher zum Thema digitale Zusammenarbeit. Weitere Informationen unter https://www.uni-muenster.de/OWMS/

hinterfragen und dabei nicht nur Effizienzkriterien, sondern auch die Bedürfnisse der Beschäftigten und die Bedeutung für Gesellschaft und Umwelt zu reflektieren. Die Erkenntnis, dass es ein Zurück zum Status quo vor der Corona-Pandemie höchstwahrscheinlich nicht geben wird, kann durchaus befreiend sein und zusätzliche Energie für die Entwicklung gesünderer und klimafreundlicherer Arbeitsformen freisetzen.
Die Empfehlung für die Neugestaltung von Arbeit lautet daher, die bisherigen Arbeitsprozesse insgesamt zu diskutieren und neue Lösungen auszuprobieren, die neben Effizienz vor allem zur Gesundheit und Motivation der Beschäftigten beitragen. Das kann ein höherer Anteil an Homeoffice-Zeiten sein, um Pendlerverkehr zu reduzieren, bei gleichzeitiger Koordination der Anwesenheitszeiten im Büro, damit sich die Beschäftigten treffen und austauschen können. Auch hier sind die Arbeitsanforderungen entscheidend, bspw. wie viel Präsenzkontakt zu Kunden, Partnern oder Klienten notwendig ist oder wie viel spontaner Austausch innerhalb des Teams gebraucht wird. Dazu kommt dann noch die individuelle Situation der Beschäftigten: Homeoffice bietet oft bessere Möglichkeiten für konzentriertes Arbeiten, vorausgesetzt, die familiäre Situation passt dazu.

PERSONALquarterly: *Effektives Arbeiten im Homeoffice steht im Konflikt zu Homeschooling oder Kinderbetreuung. Welche Regelungen können Unternehmen einsetzen, um diese Konflikte zu reduzieren?*
Guido Hertel: Tatsächlich zeigen empirische Studien, dass Berufstätige mit familiären Betreuungsaufgaben von virtueller Teamarbeit weniger profitieren als Berufstätige ohne solche Verpflichtungen. Mit anderen Worten: Homeoffice kann für einige Berufstätige deutlich stressiger sein als ein traditioneller Arbeitsplatz. Hier lautet die Empfehlung, den Beschäftigten möglichst viel Flexibilität zu geben, je nachdem welche Lösung am besten passt. Dies gilt insbesondere für Zeiten von unerwarteten Doppelbelastungen durch Homeschooling.

PERSONALquarterly: *Welche Strategien empfehlen Sie Beschäftigten generell, die im Homeoffice nicht so gut zurechtkommen?*
Guido Hertel: Wenn Homeoffice unvermeidbar ist, dann sollten Beschäftigte ihre Tage gut strukturieren und dabei auch regelmäßige Kontakte mit ihren KollegInnen einplanen. Außerdem können Trainings und Support-Strukturen helfen, bspw. zum Zeitmanagement oder zur Lösung technischer Probleme. Ein erster Schritt besteht in einer genaueren Analyse, warum jemand im Homeoffice nicht gut zurechtkommt. Oft wissen die Betroffenen das schon ganz gut, sodass man gemeinsam Lösungen finden kann. Diese fallen dann recht unterschiedlich aus, je nachdem, ob die eigenständige Motivierung und Strukturierung des Arbeitstags das Hauptproblem ist oder aber der fehlende Kontakt zu den anderen Teammitgliedern.

PERSONALquarterly: *Wenn Sie an die bisherige Pandemiezeit zurückdenken: Was war die überraschendste Erkenntnis für Sie?*
Guido Hertel: Ich war sehr überrascht, wie schnell in dieser Zeit digitale Arbeitsformen umgesetzt wurden, vor allem in Bereichen, die vorher wenig technikaffin waren. Das fand ich sehr mutig. Überrascht hat mich auch, dass die digitale Infrastruktur in vielen Bereichen erstaunlich stabil geblieben ist. Bei uns an der Universität können wir seit einem halben Jahr regelmäßig Videokonferenzen mit mehreren Hundert Personen in einer Konferenz durchführen, das hätte vor Corona keiner geglaubt.

PERSONALquarterly: *Es ist sicherlich noch zu früh für eine abschließende Bewertung der Pandemie. Erlauben Sie dennoch die Frage: Welche wesentlichen langfristigen Auswirkungen sehen Sie für die Gestaltung von Arbeit und insbesondere die Gestaltung des Arbeitsorts? Welche aktuellen Trends sind unter Umständen auch gefährlich?*
Guido Hertel: Eine langfristige Auswirkung ist sicherlich der starke Impuls für die weitere Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Neben den Möglichkeiten, Arbeit in geschützter Form fortsetzen zu können, haben Berufstätige viele weitere Vorteile von Digitalisierung erlebt und wollen diese auch weiterhin nutzen. Außerdem hat die Notwendigkeit, eingefahrene Routinen zu hinterfragen und innovativ zu sein, auch grundsätzlich Änderungsbereitschaft und Flexibilität gefördert. Die erfolgreiche Bewältigung von Krisen stärkt nicht nur unser Verhaltensrepertoire, sondern auch unser Selbstvertrauen und unsere Zuversicht mit Blick auf kommende Schwierigkeiten. Diese Erfahrungen sollten wir wertschätzen. Es wäre schade, dieses Potenzial nur auf das Thema Homeoffice zu reduzieren.

PERSONALquarterly: *Welche Tools und technischen Innovationen halten Sie für besonders empfehlenswert? Wo sollten Unternehmen investieren? Welche Trainingsmaßnahmen sind besonders wichtig?*
Guido Hertel: Nach wie vor gibt es viele Trainingsbedarfe im Bereich Medienkompetenz, also dem richtigen Einsatz digitaler Kommunikation. Wichtig ist mir dabei der Blick auf die Chancen, die technische Innovationen bieten. Wir haben ja oft eine eher negative Brille und schauen auf das, was wegfällt. Bspw. beklagen viele Beschäftigte in virtuellen Teams, dass der Mangel an Präsenztreffen den Aufbau von Vertrauen erschwert, obwohl Vertrauen gerade bei digitalisierter Zusammenarbeit wichtig ist. Dabei wird übersehen, dass digitalisierte Zusammenarbeit zusätzliche Möglichkeiten bietet, die einzelnen Arbeitsschritte und Anteile transparent zu machen, bspw. in Projektmanagement-Tools, und dadurch eine höhere Fairness ermöglicht als traditionelle Teamarbeit. Spannend finde ich außerdem aktuelle Entwicklungen im Bereich Virtual und Augmented Reality sowie selbstlernender Algorithmen (sog. künstliche Intelligenz). Hier untersuchen wir bspw., inwiefern

„Die Bewältigung von Krisen stärkt unser Verhaltensrepertoire und unser Selbstvertrauen. Es wäre schade, dieses Potenzial nur auf das Thema Homeoffice zu reduzieren.“ **Prof. Dr. Guido Hertel**

Virtual-Reality-Anwendungen räumliche Distanz in Teams kompensieren können und sogar zu einer höheren Teamverbundenheit führen als in traditionellen Teams. Auch wenn man vor übertriebenen Erwartungen warnen muss, so bieten diese Entwicklungen großes Potenzial für die Unterstützung und Entlastung von Beschäftigten – vorausgesetzt, die Entwicklung orientiert sich an den Bedürfnissen der Menschen. Investieren sollten Unternehmen aber auch in die Sicherheit der digitalisierten Abläufe. Gerade bei flexibler Arbeit von unterschiedlichen Orten aus steigt das Risiko von Sicherheitslücken. Neben technischen Lösungen braucht es hier ein angemessenes Risikobewusstsein der Beschäftigten.

PERSONALquarterly: *Haben Sie auch Empfehlungen zum virtuellen Arbeiten von Berufsgruppen, die gerade besonders im Fokus stehen, z. B. Lehrerinnen und Lehrer? Wie sieht hier der optimale Mix an Präsenz und Virtualität aus? Wie kann man relativ schnell von Präsenz auf Virtualität wechseln?*

Guido Hertel: Grundsätzlich sollte Schülerinnen und Schülern ein reflektierter und aufgabenangemessener Umgang mit digitalen Medien vermittelt werden, auch in Bezug auf Zeit- und Selbstmanagement. In der Berufsgruppe der Lehrerinnen und Lehrer gibt es aktuell eine rege, aber auch kontroverse Diskussion der zunehmenden Digitalisierung als Folge der Corona-Pandemie. Es gibt bereits sehr gute didaktische Konzepte für die Kombination digitaler Angebote, bspw. zur Vor- und Nachbereitung von Inhalten, und Präsenzunterricht, bspw. für den Austausch und für wichtige soziale Lernprozesse. Voraussetzung für die Umsetzung solcher Konzepte ist aber zunächst eine stabile digitale Infrastruktur und ausreichender technischer Support, hier mangelt es leider noch häufig in Deutschland. Es reicht nicht aus, tolle Endgeräte zur Verfügung zu stellen und die Lehrerinnen und Lehrer dann bei der Implementierung und Wartung alleinzulassen.

PERSONALquarterly: *Die Pandemiezeit liefert selbstverständlich auch spannende Einblicke für die Personalforschung. Unternehmensdaten können hier zusätzliche Erkenntnisse liefern. Welche Analysen sollten Unternehmen jetzt anstellen, um Lehren aus dieser Zeit zu ziehen (z. B. Produktivitätsdaten, Kommunikationsverhalten)? Welche Studien sollten Unternehmen jetzt ggf. zusammen mit Forschungseinrichtungen angehen?*

Guido Hertel: Wir führen aktuell eine Reihe von Studien in sehr unterschiedlichen Organisationen zu „lessons learned“ während der Pandemie durch, um die verschiedenen Erfahrungen festzuhalten und besser zu verstehen. Neben positiven Erfahrungen ist vor allem das Verständnis von Schwierigkeiten wichtig, nicht zuletzt als Vorbereitung für weitere Infektionswellen. Besonders interessant sind hier Gruppen, die sehr stark in die Bewältigung der Pandemie involviert sind, wie bspw. Krisenstäbe oder Klinikpersonal. Diese Gruppen zu unterstützen und zu stärken, ist eine wichtige Aufgabe unserer Forschung.

Methodisch wünsche ich mir langfristig angelegte Studien, die den zeitlichen Verlauf wichtiger Indikatoren wie Leistung, Motivation oder Stress abbilden. Anfängliche Einschränkungen, bspw. in der Leistung oder Zufriedenheit nach Umstellung auf digitale Arbeitsformen, müssen langfristig nicht bleiben, sondern können sich nach einer gewissen Anpassungszeit deutlich verbessern oder sogar über das ursprüngliche Niveau ansteigen. Mit einmaligen Kurzbefragungen sieht man das nicht. Hier gibt es noch viel zu entdecken!

Visibilität in Forschung und Entwicklung: Wie der Arbeitsplatz die Kommunikation beeinflusst

Von **Prof. Dr. Mareike Heinzen** (Hochschule Koblenz) und **Prof. Dr. Roman Boutellier** (ETH Zürich, Schweiz)

Seit Jahrzehnten experimentieren wissensorientierte Organisationen im Rahmen der New-Work-Bewegung mit der Gestaltung von Arbeitsplätzen, um die für Innovation unverzichtbaren kollaborativen und interdisziplinären Arbeitsroutinen zu unterstützen. Viele traditionelle Zellenbüros und -labore der 50er- und 60er-Jahre wurden nach und nach in offenere Bürolandschaften überführt und haben eine Diskussion über deren Vor- und Nachteile ausgelöst (u. a. Elsbach/Pratt, 2007; Morrison/Macky, 2017). Diese Debatte wird vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie wieder aktueller: Denn viele Großfirmen haben, wie auch die folgende Fallstudie zeigt, signifikant in offene Büro- und Laborlandschaften investiert. Durch den Ausbruch von Covid-19 wurden viele Mitarbeitende ins Homeoffice geschickt und sollen bzw. dürfen dort auch nach der Pandemie verbleiben. Die Frage stellt sich, ob die eigenen vier Wände des Homeoffice einem traditionellen Zellenbüro der 50er- und 60er-Jahre nicht wieder sehr nahekommen? Dies hat mit Sicherheit unmittelbare Folgen auf Teamkommunikation und Wissenstransfer: Erste Studien während der Pandemie zeigen, dass der Rückzug vom Arbeitsort und der damit verbundene Entzug von direkten Kontakten die Spontaneität der Mitarbeitenden und damit auch die Häufigkeit von Ad-hoc-Meetings senkt (Waizenegger et al., 2020). Gerade in Forschung- und Entwicklungsabteilungen (F&E), um die es in diesem Beitrag geht, sind zufällige Begegnungen mit Menschen und Objekten ein Schlüssel zur Kreativität (Coradi et al., 2015). Denn Innovationsarbeit ist vielfach an technische Ausstattungen wie Labore oder Werkstätten gebunden und oft das Ergebnis der Zusammenarbeit mit interdisziplinären internen und externen Partnern.

Daher scheint es angebracht, noch einmal an die Effekte zu erinnern, die offenere Arbeitsumgebungen auf Kommunikationsmuster und Wissenstransfer in F&E-Abteilungen haben (Heinzen et al., 2018), um flexible Arbeitsverhältnisse mit Präsenz und Homeoffice für die Zukunft zu optimieren.

Arbeitsplätze und Kommunikation in der F&E

Bereits 1970 zeigte Thomas Allen vom MIT, dass durch geringere physische Distanz zwischen Arbeitsplätzen die informelle Face-to-Face-Kommunikation zwischen Kollegen in F&E-Abteilungen ansteigt (Allen, 1970). Seine Untersuchungen wurden bis heute immer wieder bestätigt und um den Effekt von Bewegungsmustern und die Visibilität der Menschen am Arbeitsplatz erweitert, was den Trend zu Open-Space-Büros im letzten Jahrzehnt erklärt. Aber auch Kostenvorteile und Kontrolleffekte spielen eine Rolle. Kritisiert werden Open Spaces dagegen wegen geringer Privatsphäre, hohen Geräuschkulissen, Ablenkung und Stress am Arbeitsplatz (Elsbach/Pratt, 2007). Um diese Nachteile auszugleichen, haben Architekten und Designer in den letzten Jahren den Schritt zum Multi-Space-Büro (auch als Kombibüros oder Activity-based flexible Offices bezeichnet) gewagt, welches Zonen für den individuellen Bedarf der Nutzer anbietet, wie bspw. Teamwork-Zonen, Ruhe- und Pausenräume, Kaffeebars, Bibliotheken oder Meetingräume (Wohlers/Hertel, 2016).

Die wissensbasierte Organisation: Die Arbeit im pharmazeutischen F&E-Labor

Die pharmazeutische F&E bietet ideale empirische Voraussetzungen, den Einfluss der Arbeitsplatzgestaltung auf die Kommunikation in wissensintensiven Organisationen zu untersuchen, da sie im Besonderen durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) betroffen ist. Vor allem im letzten Jahrzehnt sind die F&E-Prozesse für Arzneimittel kompetitiver und riskanter geworden: Höhere Anforderungen zur Sicherheit und Wirksamkeit verlängern die klinischen Studien, was Kosten und Zeit bis zur Markteinführung erhöht. Während die Dauer des Patentschutzes konstant bleibt, steigt der Wettbewerb durch Generika.

Zudem erfordert die F&E von Medikamenten hohes implizites Wissen: Intuition und Erfahrung sind unerlässlich, wenn es um die Priorisierung von Experimenten oder das Testen von Hypothesen geht. Auch das Interpretieren von klinischen Routineanwendungen erfordert erhebliches Know-how (Pisano, 2006).

Die heutige Erforschung von Medikamenten ist ein sehr unsicherer Prozess, da sich durch die Molekularperspektive der Suchraum für neue Medikamente erheblich erweitert hat, aber auch komplexer geworden ist. Die Umstellung in der Medikamentenforschung von einer rein chemischen hin zu einer biotechnologischen Lösungssuche verlangt Interdisziplinarität, um die Kenntnisse über den menschlichen Körper

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie verändern sich Kommunikationsmuster von F&E-Mitarbeitern durch den Umzug von Zellen in offenere Multi-Space-Büros und -Labore?
Methodik: Longitudinales hybrides Forschungsdesign: quantitative Beobachtungsdaten und qualitative Interviews und Beobachtungen
Praktische Implikationen: Die offenere Arbeitsumgebung unterstützt interdisziplinäre Kommunikation, verschiebt die Diskussionen in andere Raumzonen und erhöht das Wissen über die Verteilung der Expertise in der F&E. Diesen Ergebnissen sollte bei einer aktuellen Homeoffice-Regelung Rechnung getragen werden.

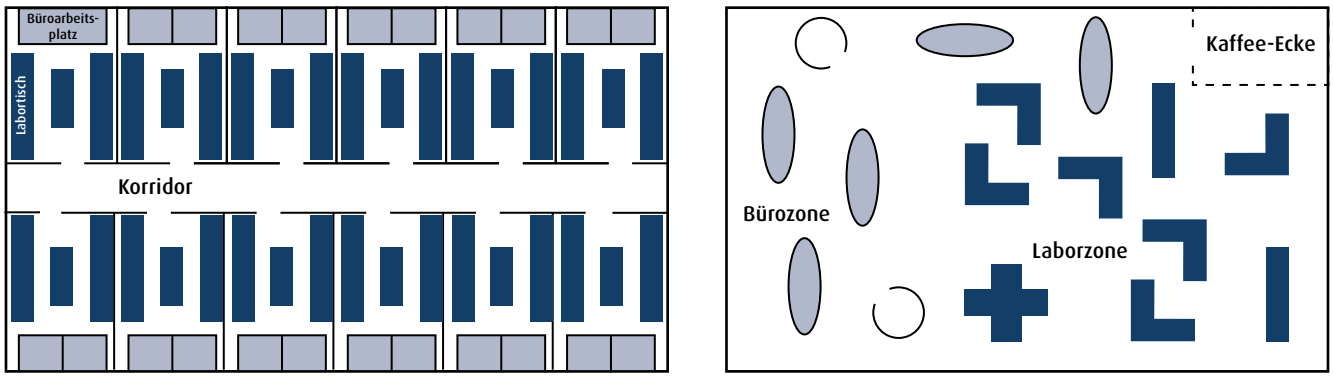
und dessen Krankheiten auf Molekularebene mit dem Wissen über chemische Verbindungen zu kombinieren. Aber auch viele andere Disziplinen – häufig aus der Informationstechnik – sind in die Medikamentenforschung eingebunden, um bspw. die großen Datenmengen der pharmazeutischen F&E auszuwerten (z. B. Bioinformatiker) (Dougherty/Dunne, 2012). Um sich diese notwendigen Kompetenzen anzueignen, baut die pharmazeutische F&E vor allem auf Open Innovation und M&A-Aktivitäten. Dies führt allerdings zu immer komplexeren Organisationsstrukturen und hohen Koordinationskosten. Um Grenzen zwischen Organisationen und Disziplinen zu überwinden, spielt die informelle Face-to-Face-Kommunikation von Forschern und Entwicklern eine Schlüsselrolle.

Wie arbeiten Forscher und Entwickler in der Arzneimittelforschung? Sie arbeiten am Büroarbeitsplatz (z. B. Literaturrecherche, Berichterstellung, Untersuchung von Grafiken und Daten der Experimente) wie auch im Labor (z. B. Ausführung der Experimente). Gewöhnlich sind die Arbeitsschritte am Büroarbeitsplatz und im Labor voneinander getrennt, sodass der Forscher laufend zwischen Labor und Büro pendeln muss. Typisch für Laborexperimente in der frühen Arzneimittelforschung ist das Arbeitsobjekt im Labor, welches erst durch die Übersetzung in den „Digital Twin“ in numerische Daten wie Tabellen, Charts oder Grafiken interpretierbar wird (Latour, 1987). Während in vielen technischen F&E-Abteilungen der visuelle Zugang zu physischen Prototypen ein Auslöser für informelle Face-to-Face-Kommunikation ist, ist dies in der pharmazeutischen F&E schwieriger und erst dort möglich, wo Daten sichtbar werden.

Beschreibung der empirischen Studie

Die empirische Untersuchung basiert auf einer Fallstudie eines multinationalen Pharmakonzerns, der 2010 eine Gruppe von Forschern und Entwicklern von Zellenbüros und kleinen Laboren aus unterschiedlichen Gebäuden in ein offenes Multi-

Abb. 1: Vergleich der Zellenbüros vor dem Umzug (a) und der Multi-Space-Büros mit integriertem Nasslabor (b) der beobachteten Forscher und Entwickler



Quelle: Heinzen et al., 2018

Space-Büro mit integriertem, offenem Nasslabor umziehen ließ. Die neue Arbeitsumgebung bedeutete eine erhebliche Immobilieninvestition mit dem Ziel, informelle Interaktion und interdisziplinären Wissenstransfer zu steigern.

Die Daten werden über ein hybrides Forschungsdesign erhoben, welches quantitative Beobachtungsdaten von Kommunikationsevents sowie qualitative Interviewdaten in einer longitudinalen Studie zu drei Messperioden kombiniert: drei Monate vor und drei Monate nach sowie zwei Jahre nach dem Umzug. Gerade die sehr dynamische und komplexe Natur des pharmazeutischen F&E-Prozesses spricht für eine longitudinale Datenerfassung.

In der ersten und zweiten Messperiode wurden 26 Forscher und Entwickler aus drei verschiedenen hierarchischen Positionen beobachtet: Laboranten, Wissenschaftler und Gruppenleiter.

Laboranten führen hauptsächlich Laborexperimente und deren Datenanalyse durch. Wissenschaftler, die für ein bis drei Laboranten verantwortlich sind, koordinieren die Forschungsprojekte und berichten an einen Gruppenleiter, der eine strategische Managementposition innehat.

Ein geschlossenes Zellenbüro bzw. -labor war mit Arbeitsplätzen für zwei Laboranten sowie einem Labortisch für einen Wissenschaftler ausgestattet, der zusätzlich einen eigenen, geschlossenen Büroarbeitsplatz sowie die Führungsverantwortung für die Laboranten besaß. Alle geschlossenen Büros bzw. Labore waren entlang eines langen Korridors aneinandergereiht (vgl. Abb. 1a).

Die quantitativen Beobachtungen fanden im Mai 2010 für 30 Tage in den Zellenbüros bzw. -laboren in drei verschiedenen Gebäuden statt. Mehrere Beobachter waren über die Räumlichkeiten verteilt und protokollierten ihre Beobachtungen. Die Beobachtungsprotokolle erfassten die Anzahl und Länge der Kommunikationsevents, die Anzahl der Konversationsteilnehmer, den Ort sowie die hierarchische Beziehung der Kommunikationspartner. Ein verbaler Austausch von Angesicht zu Angesicht (Face-to-Face) zwischen zwei oder mehr Gesprächspartnern, der über ein reines „Hallo“ hinausging, galt als Kommunikationsevent, dessen Dauer mit Stoppuhren festgehalten wurde. Die 26 beobachteten Forscher und Entwickler waren über das Forschungsprojekt informiert, sodass die Beobachter nach einigen Tagen „zum Inventar“ gehörten und die Arbeitsabläufe nicht mehr störten.

Im November 2010, drei Monate nach dem Umzug, erfolgte die zweite Messperiode für ebenfalls 30 Tage im neuen, offenen Multi-Space-Büro mit integriertem Labor (vgl. Abb. 1b). Im neuen Gebäude sind die 26 Forscher und Entwickler auf einem Stockwerk mit anderen Experten verschiedener Indikationsgebiete koloziert. Die Hygieneanforderungen des zentralen offenen Nasslabors werden durch spezielle Luftströme eingehalten. Mitarbeitende müssen Schutzgläser und -mäntel beim Betreten des Nasslabors tragen. Obwohl sich die Beleuchtung und Atmosphäre des neuen, modernen, vollverglasten Gebäudes verändert hat, sind Ausstattung und Anlagen gleich geblieben. Im Vergleich zum alten Arbeitsplatz haben die Forscher und Entwickler heute circa 30 % mehr Platz am Labortisch, dafür circa 30 % weniger am Bürotisch.

Abb. 2: Anzahl der Beobachtungsstunden und der Kommunikationsevents

	# Beobachtungsstunden	# Kommunikationsevents
1. Phase	147	984
2. Phase	233,5	2.188
3. Phase*	30	100
Gesamt	**410,5**	**3.272**

* Die 3. Beobachtungsphase ist nicht in der quantitativen Studie erfasst.

Quelle: Heinzen et al. , 2018

Für die quantitative Studie wurden 3.172 Kommunikationsevents in den alten und im neuen Gebäude während 380,5 Beobachtungsstunden erfasst.

Die dritte Messperiode, zwei Jahre später im November/Dezember 2012, berücksichtigte die Erkenntnisse der ersten zwei Messperioden: Auf der persönlichen, individuellen Ebene war die Vergleichbarkeit nur noch zum Teil gegeben, da mehr als die Hälfte der zuvor beobachteten 26 Forscher in andere Abteilungen befördert worden waren oder das Unternehmen verlassen hatten. Um den interdisziplinären Austausch besser erforschen zu können, wurden in der dritten Messperiode alle kolozierten 46 Forscher für acht Tage mit einem veränderten Beobachtungsprotokoll beobachtet: In dieser Messperiode ging es vor allem um (1) die Art der Konversation, wie z. B. wissenschaftlicher oder technischer Rat, Arbeitskoordination oder sozialer, nicht arbeitsbezogener Austausch, (2) den Ort der Konversation (z. B. Büro-, Labortisch, Korridor etc.) und (3) die Interdisziplinarität der Konversation.

In allen drei Messperioden fanden zudem qualitative Beobachtungen durch ein zusätzliches Beobachtungsprotokoll statt, das typische Arbeitsabläufe oder Verhalten der Forscher beschrieb. Die Protokolle wurden transkribiert und für die Datenanalyse kodiert.

Die quantitativen und qualitativen Beobachtungen wurden in allen Messperioden durch Interviews trianguliert. In den ersten beiden Messperioden wurden die gleichen 20 Forscher

und Entwickler interviewt, von denen zehn zu den beobachteten 26 gehörten. In der dritten Phase nahmen neun der ursprünglichen 20, sowie vier zusätzliche Forscher an einem Interview teil. Die semistrukturierten Interviews dauerten zwischen 45 und 60 Minuten und beinhalteten vor allem offene Fragen zum Einfluss von Architektur, Möblierung und Sitzanordnung auf Kommunikationsverhalten, Arbeitsprozesse, neue Ideen und die generelle Atmosphäre. Die Interviews wurden von zwei Interviewern geführt, sodass die Mitschriften zeitnah mit den Beobachtungsbögen verglichen, transkribiert und für die Datenanalyse kodiert werden konnten.

Ergebnisse

Zunächst ist festzuhalten, dass vor dem Umzug die beschriebenen typischen Arbeitsprozesse in der Arzneimittelforschung zu beobachten waren: ein ständiger Wechsel zwischen Labor- (Experimenten) und Bürotisch (Datenanalyse) und die Diskussion der Daten anhand von Visualisierungen. Auch die Arbeitskultur scheint schon lange vor dem Bezug des neuen Gebäudes Interaktion und informelle Kommunikation zu unterstützen, denn ein Laborant sagte zu dieser Zeit: „Es kommt hier auf deine eigene Neugier an. Wenn du fragst, kannst du sicher sein, auch eine Antwort zu bekommen.“ Während diese Aspekte sowie die Basisausstattung vor und nach dem Umzug gleich blieben, hat die neue offenere Arbeitsumgebung vor allem signifikante Veränderungen im Face-to-Face-Kommunikationsverhalten ausgelöst. Abbildung 3 zeigt die statistische Auswertung der quantitativen Beobachtungen drei Monate vor und nach dem Umzug. Da keine Varianzhomogenität besteht, wurde der Welch-T-Test angewandt, um die Veränderung der Mittelwerte vor und nach dem Umzug auf ihre Signifikanz zu testen.

Veränderungen der Kommunikation über Hierarchie- und Disziplinengrenzen hinweg

Der Umzug in die offene Multi-Space-Umgebung erhöhte den Anteil der Face-to-Face-Kommunikationsevents vor allem innerhalb einer Hierarchieebene von 43 % auf 55 % aller beobachteten Kommunikationsevents. Die verbleibende Kom-

Abb. 3: Veränderungen der Kommunikationsmuster

		Zellen	Offenes Multi Space
% Face-to-Face-Kommunikationsevents innerhalb Hierarchieebene		42,9 %	54,7 %***
% Face-to-Face-Kommunikationsevents innerhalb Berichtslinie		22,0 %	10,6 %***
% Face-to-Face-Kommunikationsevents am Labortisch		44,0 %	35,9 %***
% Face-to-Face-Kommunikationszeit am Labortisch[b]		39,3 %	35,3 %
Durchschnittsdauer eines Kommunikationsevents [s]	Labortisch	151,1	132,4
	Gesamt	125,7	137,8
Kommunikationshäufigkeit [Events/Person/h]^	Labortisch[a]	2,3	1,5**
	Büroplätze	1,6	2,8***
	Gesamt	4,2	4,5
Durchschnittszeit in Face-to-Face-Kommunikation [min/h][b]	Labortisch[a]	5,9	3,3
	Gesamt	8,7	10,4
Teilnehmeranzahl in Face-to-Face-Event	Labortisch	2,1	2,2***
	Gesamt	2,1	2,2**

[a] gilt nur für Laboranten
[b] abgeleitet aus Dauer und Häufigkeit
** Irrtumswahrscheinlichkeit < 0.01 (Welch-Test)
*** Irrtumswahrscheinlichkeit <0.001 (Welch-Test)

Quelle: Heinzen et al., 2018

munikation entstand zwischen Mitarbeitenden auf unterschiedlichen Hierarchieebenen mit externen Gruppen oder Besuchern. Die Kommunikation innerhalb der Berichtslinie sank hingegen von 22 % auf 11 %. Beide Ergebnisse sind signifikant (p = ,001). Die qualitativen Beobachtungen zeigen, dass diese Veränderung der Kommunikationswege vor allem Laboranten interdisziplinäre Kontakte ermöglichte. Ein Gruppenleiter sagte nach dem Umzug: „Die Veränderungen für Laboranten waren wahrscheinlich am größten, auch wenn sie es noch nicht realisiert haben. Sie haben viel mehr Kontakt zu anderen Laboren ...“ Dies wird durch die Aussage eines Laboranten bestätigt: „Unser Betreuer war der einzige Kontakt im alten Gebäude.“ Der Anstieg der Kommunikation auf der unteren Hierarchieebene erhöhte die Eigenständigkeit der Laboranten in ihren Experimenten und im eigenverantwortlichen, interdisziplinären Austausch untereinander. Zwei Jahre nach dem Umzug wird die Reduktion der Hierarchierolle und der Anstieg der informellen, interdisziplinären Kommunikation zwischen Laboranten immer noch wahrgenommen: „Zeitnahe Antworten an unsere Laboranten waren im alten Gebäude nicht möglich ... Die Hierarchie hat sich erheblich abgeflacht“ (Gruppenleiter). Allerdings geht der erhöhte interdisziplinäre Austausch teilweise auf Kosten der Kommunikation innerhalb der eigenen Disziplin. Ein Laborant bemerkte: „Es gibt Tage, an denen ich kaum mit einem Kollegen aus meiner eigenen Disziplin spreche. Das ist nicht gut für mich.“

Örtliche Veränderungen der Kommunikation: Vom Labor an den Bürotisch

Die erhöhte Kommunikation zwischen Laboranten deckt sich allerdings nicht mit einer erhöhten Kommunikation am Labortisch, wo diese die meiste Arbeitszeit verbringen. Tatsächlich sanken nach dem Umzug die Face-to-Face-Kommunikationsevents am Labortisch von 44 % auf 36 % (p = ,001). Die verbleibende Zeit kommunizierten sie im Büro oder in anderen Zonen der Multi-Space-Umgebung. Auch die Durchschnittsdauer der Laborkonversationen sank von 151 auf 132 Sekunden (Differenz nicht signifikant). Die Kommunikationshäufigkeit zwischen Laboranten am Labortisch sank von 2,3 auf 1,5 Events pro Person in der Stunde (p = ,01). Im neuen, offeneren Labor verbrachten Laboranten durchschnittlich 3 Minuten pro Stunde in Face-to-Face-Konversationen im Vergleich zu 6 Minuten pro Stunde an ihrem alten Labortisch. Ein Laborant bestätigte dies nach dem Umzug: „Das [neue] Labor ist erstaunlich ruhig.“

Die Daten in Abbildung 3 zeigen auch, dass die Kommunikation nicht versiegt, sondern sich vom Labor- zum Bürotisch verlagert (Anstieg von 1,6 Events pro Person in der Stunde auf 2,8 mit p = ,001). Interviews und Beobachtungen weisen auf zwei Gründe für diese Verlagerung hin: Erstens sind in der neuen offenen Multi-Space-Arbeitsumgebung Büro- und Laborarbeit klar voneinander getrennt (vgl. Abb. 1b). Diese räumliche Trennung wird symbolisch durch das Anlegen von Schutzkleidung für den Laborbereich unterstützt. Die Beobachtungsprotokolle legen dar, dass die visuellen Repräsentationen der Laborversuche und -daten, wie Tabellen oder Simulationen, fast ausschließlich am Computer des Büroarbeitsplatzes diskutiert wurden. Dies führte zu einer Kommunikationsverlagerung vom Labor- an die Bürotische. Ein Wissenschaftler bestätigte: „Eine gute wissenschaftliche Diskussion abseits von unseren Büroarbeitsplätzen macht keinen Sinn, da dies der Ort ist, wo unsere Daten sind.“ Zweitens versuchten die im Labor arbeitenden Laboranten sich gegenseitig nicht zu unterbrechen. Denn Laborarbeit erfordert einerseits hohe Präzision und Aufmerksamkeit, sodass eine Unterbrechung die Arbeit mehrerer Stunden zerstören könnte. Andererseits gibt es auch einfache, sich wiederholende Tätigkeiten. In den alten Zellenbüros konnten die wenigen dort arbeitenden Laboranten relativ einfach zwischen diesen beiden Labortätigkeiten unterscheiden und so ihre Konversation organisieren: Bei geringer Anforderung wurden häufig soziale Themen besprochen, während in Zeiten hoher Konzentration auf Kommunikation verzichtet wurde. Der neue offene Laborbereich ist weitläufig und bietet mehr Raum pro Person, was zusätzlich die Kommunikation reduzierte. Ein Laborant merkte dazu an: „Ich habe am früheren Labortisch mehr geplaudert. Dies ist hier kaum möglich, da wir so weit verteilt sind.”

Veränderung der Kommunikation vereinfacht Lokalisierung von Expertise

Der Umzug in ein offenes, integriertes Multi-Space-Labor scheint ein erhöhtes Bewusstsein der Forscher über die Verteilung ihrer Expertise geschaffen zu haben. Bemerkungen hierzu erhielten wir von einem Wissenschaftler: „Ihre [die der Laboranten] Visibilität und die ihrer Arbeit hat stark zugenommen. Uns sind die drei Ps jetzt viel klarer: People, Projects, Procedures. Das ist, was zählt: Wer arbeitet an welchen Projekten und mit welchen Methoden.“ Im offenen Labor wird nicht nur die Kommunikation innerhalb der Hierarchieebenen erleichtert, auch das Wissen über die Expertise der Kollegen wächst und macht es einfacher, diese Expertise zu lokalisieren und aktiv zu erfragen. Dies bestätigen sowohl Wissenschaftler als auch Laboranten im Interview: „Ich habe jetzt viel mehr Kontakte zu Kollegen mit anderer Expertise.“ Und: „Meine Kollegen zeigen mir dann ihre Methoden und wir helfen uns gegenseitig bei unserer Arbeit.“ In diesem Zusammenhang half auch das Mithören anderer Konversationen im offeneren Raum. Ein Wissenschaftler erzählte: „Themen zufällig mit anzuhören, passiert definitiv sehr häufig. Vor allem wenn Kollegen über Ansätze sprechen, die den eigenen sehr ähnlich sind. Dann weiß man, dass man später mit diesen Kollegen sprechen sollte.“ Nicht nur die Visibilität der Kollegen erhöhte sich, sondern auch die der Materialien, mit denen gearbeitet

wurde (z. B. Chemikalien, Reagenzien etc.). Laborausstattung, Maschinen, Tests und Assays unterliegen schnellem technologischem Wandel und sind der Grund dafür, dass Laboranten sich ständig weiterbilden müssen, um mit diesen Werkzeugen zu arbeiten. Unsere Beobachtungen zeigen, dass Forscher in der neuen Arbeitsumgebung viele Konversationen aufgrund unbekannter Techniken und Geräte auslösten. Ein Laborant erklärte: „Du kommst zufällig an jemandem vorbei und sagst: Du machst diese Art von Experiment. Und er wird dir sagen: Das macht das und dies macht dies. Das ist mittlerweile meine Hauptinformationsquelle." Im Gegensatz dazu bemerkte ein Gruppenleiter: „Hier [im Multi Space] erhalte ich nicht meine Informationen, sondern eher in unseren Projektmeetings." Aufgrund der Hauptaufgaben eines Gruppenleiters (das heißt Führung und Strategie) sind für sie formale Meetings weiterhin sehr zentral. Die meisten Interviewpartner, vor allem Laboranten, schätzten die neue Umgebung und die daraus resultierenden Möglichkeiten, ihr persönliches Netzwerk und die eigene Expertise zu erweitern. Im dritten Teil der Studie hatte sich dieser Effekt etwas abgeflacht: Die Ausstattung und die Materialien, die kurz nach dem Umzug noch neugierig machten, waren nach zwei Jahren alltäglich geworden und lösten nun nicht mehr so viele Konversationen aus. Für die Lokalisierung von Expertise war nach zwei Jahren die Visibilität der Kollegen weitaus wichtiger als die der Objekte.

Diskussion und Schlussfolgerungen

Durch die Erweiterung der quantitativen Kommunikationsuntersuchung durch qualitative Daten über Kommunikationspartner und -inhalte beleuchtet die vorliegende Studie einige weniger erforschte Effekte, die offenere Arbeitsumgebungen auf Kommunikationsmuster speziell in F&E und wissensintensiven Bereichen haben können:

Zum einen zeigen die Ergebnisse, dass der Umzug von einer geschlossenen zu einer offeneren Multi-Space-Arbeitsumgebung die Kommunikationsaktivitäten signifikant von innerhalb der Berichtslinie auf innerhalb der Hierarchieebene verschiebt. Dass die durch den Raum induzierten Kommunikationsveränderungen zu einem indirekten Abflachen der Hierarchie führen würden, war ein unerwartetes Ergebnis. In Entwicklungsabteilungen von Großindustrien hat sich ein Abflachen der hierarchischen Kommunikation als vorteilhaft erwiesen, wurde aber gewöhnlich durch ein Eingreifen des Managements in die strukturelle Organisation, bspw. durch Reduzierung der Hierarchieebenen, ausgelöst (Womack/Jones, 2003).

Erstaunlicherweise ist das erhöhte Diskussionsaufkommen nicht im offenen, integrierten Nasslabor zu finden, dem eigentlichen Hauptarbeitsplatz der unteren Hierarchieebene, sondern verschiebt sich in die Bürozone – dort, wo Daten auf Bildschirmen visualisiert werden können. Die jüngeren Forscher profitieren nicht nur von der Interdisziplinarität, sondern auch von der Visibilität, die der offene Raum bietet: Alleine durch das Beobachten der Kollegen bei der Nutzung experimenteller Ausstattung, der Diskussion am Bildschirm oder durch das Mithören von Gesprächen ist ein Lerneffekt möglich (Fried et al., 2001).

Vor allem die qualitativen Daten zeigen, dass die offenere Arbeitsumgebung das Lokalisieren von Expertise, das Koordinieren von Aktivitäten, aber auch das Verständnis des gesamten Arbeitsvorgangs erleichterte. Zwei Jahre nach dem Umzug hatten sich die meisten Forscher eine implizite „Expertise Map" (das heißt, wer ist wer, wer macht was mit wem und welchen Objekten) aufgebaut. Damit nahm die Wichtigkeit physischer Objekte ab und die Visibilität von Schlüsselpersonen (z. B. die mit Erfahrung und mit vielen Ideen) wurde wichtiger. Dies zeigt, dass der Auswahl und Platzierung von Schlüsselpersonen in der F&E eine größere Bedeutung zugeschrieben werden sollte als der Minimierung der physischen Distanz zum nächstbesten Kollegen (Dolfsma/Van der Eijk, 2016).

Durch das longitudinale Studiendesign ist es möglich, den Verlauf der Effekte über einen längeren Zeitraum darzustellen. Die Empfindung von Vor- (z. B. interdisziplinärer Wissensaustausch) als auch Nachteilen (z. B. Unterbrechungen) einer offenen Multi-Space-Arbeitsumgebung scheinen direkt nach dem Umzug ihren Höhepunkt zu erreichen und flachen im Verlauf der Zeit ab. Der Grund hierfür wird meist durch die Gewöhnung an das Neue beschrieben.

Inhaltlich veränderten sich die Konversationen durch die offenere Arbeitsumgebung dahingehend, dass soziale Unterhaltungen von Labor- und Arbeitstischen weitgehend verschwanden und zu anderen Bereichen im Multi Space umzogen, wie z. B. in Kaffee-Ecken oder Meetingzonen. Dieses Ergebnis kann dem Beobachtungseffekt der Studie geschuldet sein oder darauf hinweisen, dass offenere Raumaufteilungen generell die Wahrnehmung von sozialen Anforderungen erhöhen (z. B. durch unkooperatives Verhalten und Vertrauensverlust) und damit Freundschaften am Arbeitsplatz verringern (Morrison/Macky, 2017).

Praxisimplikationen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sind vor dem Hintergrund der momentanen Entwicklung von Homeoffices als Folge der Covid-19-Pandemie für die F&E-Abteilung relevant.

Das Ergebnis, dass durch offenere Arbeitsumgebungen Hierarchien abflachen und dadurch vor allem jüngere Forscher durch erhöhten interdisziplinären Austausch und das „Beobachten" von erfahrenen Kollegen und ihren Objekten profitieren, hat Implikationen für die momentane Praxis: Vor allem jüngeren Forschern sollte empfohlen werden, flexibel, aber regelmäßig vor Ort zu arbeiten, um sich mit anderen Disziplinen auszutauschen und durch Beobachten und Mithören zu lernen. Allerdings muss darauf geachtet werden, dass der Kontakt zur

eigenen Disziplin, z. B. durch das Kreieren von Expert Communities, nicht verlorengeht. Erst wenn die „Expertise Map“ aufgebaut ist, kann der Homeoffice-Anteil erhöht werden, denn dann kann die Schlüsselperson bei speziellen F&E-Problemen auch auf digitalem Weg gefunden werden.

Trotzdem benötigt es auch bei einer ausgereiften „Expertise Map“ Zeiten für soziale Begegnungen, die im Homeoffice fehlen, weil man sich nicht mehr in Kaffee-Ecken oder Meetingzonen zufällig treffen kann. Diese „Chance Encounters“ haben nach wie vor einen großen Einfluss auf die Kreativität von Gruppen. Einen teilweisen Ersatz bieten regelmäßige gemeinsame virtuelle Events, wie z. B. gemeinsames Frühstück, Vorträge und Diskussionen oder ein offener Austausch.

Sollten die Mitarbeitenden den Eindruck haben, dass sie durch die offene Arbeitsumgebung, wie in einigen Studien beschrieben, stärker überwacht würden, so ist das Post-Covid-19-Angebot für mehr ortsflexibles Arbeiten sicher ein Vertrauensbeweis des Managements.

Dennoch ist zu beachten, dass durch erhöhte Homeoffice-Anteile in der F&E zufällige Begegnungen an Objekten oder durch Mithören einer Konversation minimiert werden, was zur Reduktion der Ideenvielfalt und des Wissenstransfers führen kann. Daher muss gerade in der F&E-Abteilung vorsichtig abgewogen werden, wie viel Homeoffice die Innovationsarbeit erträgt.

PROF. DR. MAREIKE HEINZEN
Professur für Führung und Innovationsmanagement im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Hochschule Koblenz
RheinAhrCampus, Remagen
E-Mail: mareikeheinzen@rheinahrcampus.de
www.hs-koblenz.de/profile/heinzen2

PROF. DR. ROMAN BOUTELLIER
Professur für Technologie- und Innovationsmanagement (em.), Department für Management, Technologie und Ökonomie
ETH Zürich, Schweiz
E-Mail: rboutellier@ethz.ch
https://ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/who-is-who/

SUMMARY

Research question: How do communication patterns of R&D employees change after their relocation from enclosed to multi-space offices and labs?
Methodology: Longitudinal hybrid research design: Quantitative observation data + qualitative interviews and observations
Practical implications: The multi-space environment fosters interdisciplinary communication, shifts the location of discussions and increases the knowledge of expertise distribution in R&D. These results should be taken into account when offering home office to R&D employees.

LITERATURVERZEICHNIS

Allen, T. J. (1970): Communication networks in R&D laboratories, R&D Management, 1, 1, 14-21.

Coradi, A./Heinzen, M./Boutellier, R. (2015): A longitudinal study of workspace design for knowledge exploration and exploitation in the research and development process. Creativity and Innovation Management, 24, 1, 55-71.

Dolfsma, W./Van der Eijk, R. (2016): Distances in organizations: innovation in an R&D lab. British Journal of Management, 27, 2, 271-286.

Dougherty, D./Dunne, D. D. (2012): Digital science and knowledge boundaries in complex innovation. Organization Science, 23, 5, 1467-1484.

Elsbach, K. D./Pratt, M. G. (2007): The physical environment in organizations. Academy of Management Annals, 1, 1, 181-224.

Fried, Y./Slowik, L. H./Ben-David, H. A./Tiegs, R. B. (2001): Exploring the relationship between workspace density and employee attitudinal reactions: An integrative model. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 3, 359-372.

Heinzen, M./Cacciatori, E./Zoller, F. A./Boutellier, R. (2018): Who talks to whom about what? How interdisciplinary communication and knowledge of expertise distribution improve in integrated R&D labs. Ergonomics, 61, 8, 1139-1153.

Latour, B. (1987): Science in action: How to follow scientists and engineers through society, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Morrison, R. L./Macky, K. A. (2017): The demands and resources arising from shared office spaces. Applied Ergonomics, 60, 103-115.

Pisano, G. P. (2006): Science business: the promise, the reality, and the future of biotech, Boston, Harvard Business School Press.

Waizenegger, L./McKenna, B./Cai, W./Bendz, T. (2020): An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. European Journal of Information Systems, 1-14.

Wohlers, C./Hertel, G. (2016): Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. Ergonomics, 60, 4, 467-486.

Womack, J. P./Jones, D. T. (2003): Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation, New York, Free Press.

Der Einfluss von zeit- und ortsflexibler Arbeit auf die Arbeitgeberattraktivität

Von **René Schmoll** und **Prof. Dr. Stefan Süß** (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Im Rahmen von „New Work“ gewinnt zeit- und ortsflexible Arbeit rapide an Bedeutung. Auf individueller Ebene schafft eine flexible Arbeitsgestaltung mehr Autonomie und Selbstkontrolle über Arbeitszeit und Arbeitsort. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet sich dadurch die Möglichkeit, Berufs- und Privatleben besser miteinander zu vereinen. Unternehmen sehen in flexibler Arbeit eine Chance, den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu begegnen und erhoffen sich Motivations- und Produktivitätssteigerungen (Allen/Golden/Shockley, 2015). Klare Flexibilisierungstendenzen spiegeln sich auch im gesellschaftspolitischen Diskurs wider und manifestieren sich bspw. in der aktuellen Diskussion über ein „Recht auf Homeoffice“. Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie gewinnt die Thematik weiter rasant an Bedeutung.

Ermöglicht wird diese Form der Arbeitsgestaltung vor allem durch die zügig voranschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. Laptops, Smartphones und Tablets) in Verbindung mit immer schnelleren Internetverbindungen führen zu einer zunehmenden Auflösung von zeitlichen und räumlichen Grenzen der Arbeit. Insbesondere wissensintensive Tätigkeiten können heutzutage zu jeder Zeit und von jedem Ort aus erledigt werden. Verstärkt wird der Trend zur Flexibilisierung durch den Wertewandel (Scherm/Süß, 2016). Galten standardisierte, in Dauer und Lage individuell nicht variierbare Arbeitstage lange Zeit als normal, fordern Mitarbeiter heutzutage vermehrt individualisierte Arbeitsbedingungen, die ihrem persönlichen Lebensentwurf entsprechen.

Zusätzliche Relevanz gewinnt die Thematik vor dem Hintergrund des „War for Talents“ um junge, hoch qualifizierte Fachkräfte. Im Zuge dessen wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (Rode/Süß, 2015). Diesem Ziel folgend bieten immer mehr Unternehmen flexible Arbeitszeiten und -orte an und versprechen sich dadurch Vorteile in der Rekrutierung von Talenten. Die Debatte über die attraktivitätssteigernde Wirkung flexibler Arbeit bietet bisher jedoch wenig wissenschaftliche Evidenz. Folglich bleibt unklar, ob Unternehmen von diesen Angeboten tatsächlich in Form einer gesteigerten Arbeitgeberattraktivität profitieren. Vor diesem Hintergrund bestand das Ziel der vorliegenden Studie darin, den Einfluss von zeit- und ortsflexibler Arbeit auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität zu analysieren (Schmoll/Süß, 2019).

Konzeptualisierung von zeit- und ortsflexibler Arbeit

Wenngleich sich die Forschung seit Jahrzehnten mit der Flexibilisierung von Arbeit beschäftigt, besteht ein Mangel an einer differenzierten Auseinandersetzung mit den beiden Flexibilitätsdimensionen Zeit und Ort. Im Fokus der Flexibilitätsforschung stehen bisher vielmehr die Wirkungen einzelner Flexibilitätsdimensionen – entweder der zeitlichen (z. B. Gleitzeit) oder der örtlichen Flexibilität (z. B. Homeoffice). So wird jedoch der Entwicklung in der Praxis kaum Rechnung getragen, denn Ergebnisse des European Working Conditions Surveys (EWCS) lassen darauf schließen, dass europaweit fast drei Viertel der Beschäftigten, denen örtliche Flexibilität gewährt wird, auch zeitliche Flexibilität eingeräumt wird (Parent-Thirion u. a., 2016). In Unternehmen, in denen ein besonderes Maß an Vertrauen zwischen Management und Beschäftigten herrscht (z. B. durch Vertrauensarbeitszeit), wird mit einer größeren Wahrscheinlichkeit auch örtliche Flexibilität gewährt. Folglich bedarf es einer gleichzeitigen Betrachtung beider Flexibilitätsdimensionen, um differenzierte Aussagen über deren Effekte treffen zu können. Dieser multidimensionalen Perspektive folgend sind unter zeit- und ortsflexibler Arbeit Gestaltungsoptionen zu verstehen, die es Mitarbeitern ermöglichen zu variieren, „wann“ (zeitliche Flexibilität) und/oder „wo“ (örtliche Flexibilität) sie ihre Arbeit verrichten (Allen u. a., 2013). Teilweise wird diese Form von Flexibilität auch unter dem Deckmantel von „New Work“ bzw. „New Ways of Working“ diskutiert (Brummelhuis u. a., 2012). Konkret soll der Frage nachgegangen werden, wie sich die beiden Dimensionen auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität auswirken. Im Rahmen der Studie werden jeweils die maximalen Ausprägungen der beiden Flexibilitätsdimensionen fokussiert. Eine solche Ausprägung findet sich vermehrt in deutschen Unternehmen und kann bspw. durch die Kombination aus Vertrauensarbeitszeit und mobiler Arbeit ermöglicht werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie wirkt sich das Angebot von zeit- und/oder ortsflexibler Arbeit auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität aus?
Methodik: szenariobasierte Experimentalstudie
Praktische Implikationen: Das Angebot von zeit- und ortsflexibler Arbeit bietet erhebliche Potenziale, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Bietet ein Unternehmen sowohl zeitliche als auch örtliche Flexibilität an, sollte dies im Rahmen des Rekrutierungsprozesses dezidiert herausgestellt werden, um von den additiven Effekten zu profitieren.

Zeit- und ortsflexible Arbeit als Arbeitgeberattraktivitätssignal

Der Studie liegt die Signaling-Theorie (Connelly u. a., 2011) zugrunde. Diese geht davon aus, dass zwischen Akteuren eine asymmetrische Verteilung von Informationen vorliegt. So verfügen Bewerber bei der Arbeitsplatzsuche über unvollständige Informationen über Unternehmen und deren Arbeitsbedingungen. Unternehmen senden Signale aus, um diese Informationsasymmetrien abzubauen und sich dadurch als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Potenzielle Bewerber interpretieren die Signale, um auf nicht direkt beobachtbare Eigenschaften der Unternehmen und deren Arbeitsbedingungen zu schließen und dadurch Fehleinschätzungen bei der Arbeitgeberwahl zu vermeiden. Insbesondere mitarbeiterzentrierte Signale werden von potenziellen Bewerbern dabei als positiv wahrgenommen (Perry-Smith/Blum, 2000).

Eine attraktivitätssteigernde Wirkung von zeit- und ortsflexibler Arbeit kann dadurch erklärt werden, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern damit Autonomie hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort signalisieren. Autonomie ist ein grundlegendes psychologisches Bedürfnis und kann bspw. Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden steigern sowie Kündigungsabsichten reduzieren (Chung-Yan, 2010). Zudem ist sie eine zentrale Ressource, um Berufs- und Privatleben besser in Einklang zu bringen und Selbstkontrolle zu verspüren (Allen u. a., 2013). Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Arbeitsbedingungen zu kontrollieren, kann somit als wichtiger Mechanismus zur Förderung des individuellen Wohlbefindens dienen. Dies führt zu folgenden Hypothesen:

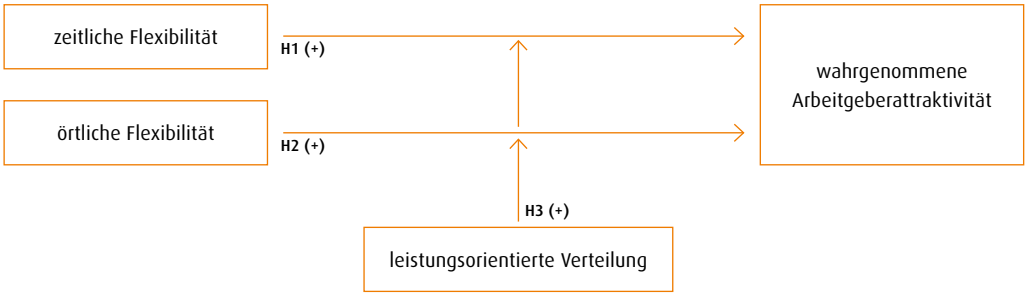
Hypothese 1: Ein Unternehmen, das Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit anbietet, wird von potenziellen Bewerbern attraktiver wahrgenommen als ein Unternehmen, das keine Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit anbietet.

Hypothese 2: Ein Unternehmen, das Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsorts anbietet, wird von potenziellen Bewerbern attraktiver wahrgenommen als ein Unternehmen, das keine Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsorts anbietet.

Die Rolle der Verteilungsgerechtigkeit

Offen ist, ob zeit- und ortsflexible Arbeit für alle Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens gleichermaßen eingeführt werden sollte oder ob dies nur für einen begrenzten Personenkreis

Abb. 1: Forschungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung

gelten soll. Letzteres wird häufig damit begründet, dass Unternehmen in der Regel nur über begrenzte Ressourcen verfügen und entscheiden müssen, welchen Mitarbeitern der Zugang dazu gewährt wird. Allerdings gibt es bisher keine Forschungsarbeiten, die sich mit der Verteilung von Flexibilität und deren Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität beschäftigen.

In der Forschung zur Verteilungsgerechtigkeit haben sich verschiedene Verteilungsregeln herauskristallisiert, wobei die Equality-Regel (gleichberechtigte Verteilung) und die Equity-Regel (leistungsorientierte Verteilung) die einflussreichsten darstellen (Hysom/Fişek, 2011). Nach der Equality-Regel bekommt jedes Organisationsmitglied, unabhängig von Produktivität und Leistung, die gleichen Ressourcen. Die Equity-Regel besagt hingegen, dass die Ressourcenallokation auf Basis von Leistung erfolgt. Die beiden Verteilungsregeln stehen dabei in einem Spannungsverhältnis: Werden die Anforderungen an eine Verteilungsregel erfüllt, so werden die Anforderungen an die andere Verteilungsregel verletzt. Insgesamt herrscht die Erkenntnis vor, dass in kooperativen Beziehungen, in denen Produktivität das primäre Ziel ist, die Equity-Regel das Hauptprinzip der Verteilungsgerechtigkeit ist (Hysom/Fişek, 2011). Die Verteilung von zeit- und ortsflexibler Arbeit innerhalb eines Unternehmens stellt in der Regel eine solche Beziehung dar. Zudem sprechen gesellschaftliche Individualisierungstendenzen für die Favorisierung der Equity-Regel. Eine Anwendung der Equality-Regel könnte hingegen signalisieren, dass es in einem Unternehmen an individueller Wertschätzung mangelt (Lambert, 2000). Dieser Argumentation folgt Hypothese 3:

Hypothese 3: Die Verteilungsregel moderiert den Einfluss von zeitlicher und örtlicher Flexibilität auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität. Ein Unternehmen, welches Signale hinsichtlich einer leistungsorientierten Verteilung von zeit- und ortsflexibler Arbeit sendet, wird von potenziellen Bewerbern attraktiver wahrgenommen als ein Unternehmen, welches Signale hinsichtlich einer gleichberechtigten Verteilung sendet. Abbildung 1 fasst das Analysemodell grafisch zusammen.

Studiendesign

Mit der Intention Störvariablen zu kontrollieren, nicht beobachtbare Effekte konstant zu halten und damit Kausalität aufzudecken, wurde eine szenariobasierte Experimentalstudie durchgeführt. Das Untersuchungsdesign wurde zwei Vorstudien unterzogen. Die erste Vorstudie (N = 30) gab den Anstoß, die Szenarien leicht zu modifizieren. Aus der zweiten Vorstudie (N = 38) resultierte keine Notwendigkeit für weitere Modifizierungen.

Die vorliegende Studie befasst sich mit der von potenziellen Bewerbern wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität. Dabei stellen Studierende geeignete Probanden dar, die in absehbarer Zeit in den Arbeitsmarkt eintreten und gleichzeitig Zielgruppe von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sind (Rode/Süß, 2015). Die Ansprache der Studierenden erfolgte im Rahmen von Vorlesungen an vier deutschen Universitäten. Nach der Durchführung von Manipulationschecks bestand die finale Stichprobe aus 334 Studierenden. Davon waren 54 % weiblich und 46 % männlich. Das Alter der Probanden variierte zwischen 18 und 36 Jahren (M = 22,8 Jahre, SD = 2,68). Die Probanden waren entweder in einem fortgeschrittenen Stadium in einem wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengang (67 %) oder Masterstudiengang (33 %) eingeschrieben. Über 62 % der Studierenden gaben an, innerhalb der nächsten zwölf Monate aktiv auf Stellensuche zu gehen.

Die Probanden wurden in die Lage versetzt, auf der Suche nach einer Stelle als Trainee zu sein. Dabei stießen sie im Internet auf eine Stellenanzeige eines fiktiven Handelsunternehmens und wurden gebeten, diese aufmerksam durchzulesen. Um die externe Validität zu erhöhen, orientierte sich die Formulierung der Stellenanzeige an im Internet verfügbaren realen Stellenanzeigen etablierter Handelsunternehmen. Daraufhin wurden die Probanden gebeten, das Unternehmen als möglichen Arbeitgeber zu bewerten, um zu einem Ausgangswert („Baseline“) anhand einer Prämessung zu gelangen. Im Anschluss stießen die Probanden bei einer intensiveren Durchsicht der Internetseite auf Informationen zu den Arbeitsbedingungen des Unternehmens. An dieser Stelle wurden die Manipulationen anhand von acht Szenarien eingeführt, welche hinsichtlich der zeitlichen Flexibilität (gegeben = 1; nicht gegeben = 0), der örtlichen Flexibilität (gegeben = 1; nicht gegeben = 0) sowie der leistungsorientierten Verteilung (gegeben = 1; nicht gegeben = 0) variierten. Jeder Proband wurde randomisiert einem der acht Szenarien zugeteilt. Im Anschluss wurden die Probanden gebeten, das Unternehmen erneut zu bewerten, um Posttest-Messwerte zu erhalten. Beide Messungen erfolgten anhand einer siebenstufigen Likert-Skala (Aiman-Smith/Bauer/Cable 2001), welche sehr gute Reliabilitätswerte aufwies (Prämessung: α = ,92; Postmessung: α = ,96). Die Differenz zwischen Prä- und Posttest-Messwerten ergibt die isolierten Innersubjektveränderungen der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität, die in Abbildung 2 grafisch dargestellt sind.

Ergebnisse

Um die Hypothesen zu prüfen, wurde eine dreifaktorielle Varianzanalyse auf Basis der Innersubjektveränderung zwischen Prä- und Postmessung durchgeführt. Alternativ wurde eine Kovarianzanalyse mit der Prämessung als Kovariante und der Postmessung als abhängige Variable durchgeführt, wobei die Ergebnisse ähnlich waren.

Sowohl Hypothese 1 als auch Hypothese 2 konnten bestätigt werden. Zeitliche Flexibilität hat einen signifikanten Haupteffekt auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität ($F[1, 326] = 121{,}72$; $p < ,001$; part. $\eta^2 = ,272$). Auch für örtliche Flexibilität zeigt sich ein signifikanter Haupteffekt ($F[1, 326] = 73{,}76$;

p < ,001; part. η^2 = ,185). Insgesamt hat die zeitliche Flexibilität einen stärkeren Effekt auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität als die örtliche Flexibilität.

Der in Hypothese 3 angenommene Moderationseffekt einer leistungsorientierten Verteilung kann nicht bestätigt werden. Weder für die Dreifachinteraktion zwischen leistungsorientierter Verteilung, zeitlicher Flexibilität und örtlicher Flexibilität (F[1, 326] = ,14; p = 705; η^2 = ,000) noch für die Zweifachinteraktion zwischen leistungsorientierter Verteilung und örtlicher Flexibilität (F[1, 326] = 1,51; p = 220; η^2 = ,005) ergeben sich signifikante Effekte. Lediglich unter Annahme einer relativ hohen Irrtumswahrscheinlichkeit (p < ,10) liegt eine signifikante Interaktion zwischen einer leistungsorientierten Verteilung und zeitlicher Flexibilität vor (F[1, 326] = 2,99; p = 0,84; η^2 = ,009). Das Gesamtmodell erklärt 38,4 % der Varianz.

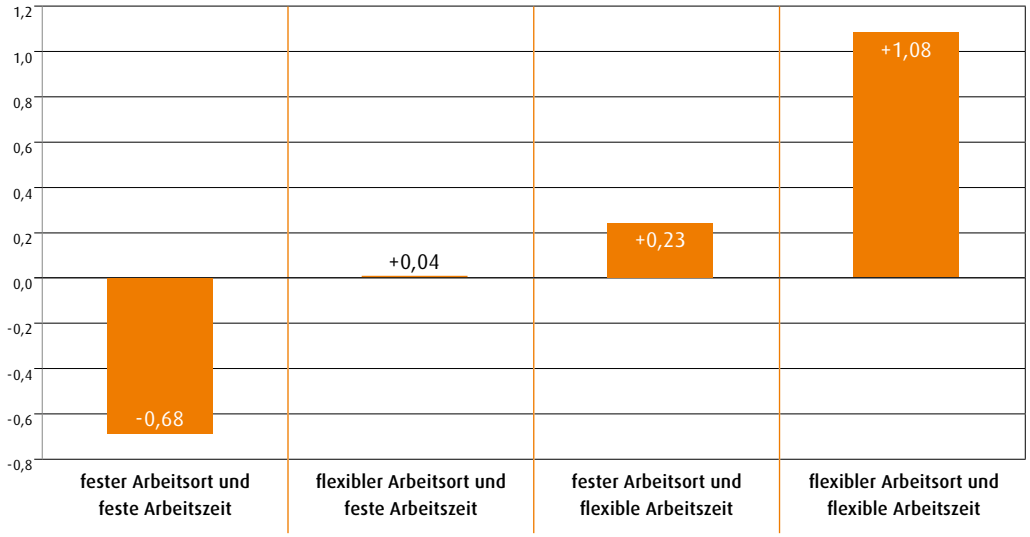
Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass zeitliche Flexibilität einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität hat. Potenzielle Bewerber schätzen ein Unternehmen, das Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit anbietet, als deutlich attraktiver ein als ein Unternehmen mit festen Arbeitszeiten. Das mag damit zusammenhängen, dass sich potenzielle Mitarbeiter dadurch vom Unternehmen unterstützt fühlen, um Belange des Privat- und Arbeitslebens besser miteinander zu vereinbaren. Auch ist es dadurch eher möglich, die Arbeit nach dem persönlichen Biorhythmus zu gestalten.

Die vorliegende Studie liefert zudem Erkenntnisse zur attraktivitätssteigernden Wirkung mobiler Arbeit. Zwischen örtlicher Flexibilität und der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität besteht ein signifikanter Zusammenhang. Ein Unternehmen, das volle Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsorts anbietet, wird von potenziellen Bewerbern als attraktiver wahrgenommen als ein Unternehmen, das diese Flexibilität nicht anbietet. Möglicherweise steht das Angebot von örtlicher Flexibilität für Vertrauen in die Belegschaft, da sich die tägliche Arbeit zumindest teilweise der direkten Kontrolle durch Vorgesetzte entzieht.

Die Ergebnisse zeigen jedoch interessanterweise, dass zeitliche Flexibilität einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität hat als örtliche Flexibilität. Dies gilt selbst dann, wenn Unternehmen völlig uneingeschränkte räumliche Flexibilität anbieten. Dieser Befund lässt sich anhand früherer Befunde aus der Forschung zu Work-Life-Balance begründen. Demnach ist zeitliche Flexibilität hilfreicher, um Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben abzumildern (Allen u. a., 2013). Eine weitere Erklärung für den geringeren Einfluss örtlicher Flexibilität ist eine mögliche Angst der potenziellen Bewerber

Abb. 2: Veränderung der Arbeitgeberattraktivität nach Kommunikation der Flexibilitätsform



Quelle: Eigene Darstellung

vor beruflicher und sozialer Isolation, die mit örtlicher Flexibilität einhergehen kann.

Eine zentrale Erkenntnis der Studie ist, dass das Ausmaß an Flexibilität eine entscheidende Rolle für die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität spielt. Wenn Unternehmen die Möglichkeit bieten, zu wählen, wann und wo Mitarbeiter arbeiten, nehmen diese das höchste Maß an Arbeitgeberattraktivität wahr. Senden Unternehmen Informationen über das Vorhandensein flexibler Arbeitszeiten und -orte, kann dies von potenziellen Bewerbern als Signal verstanden werden, dass ihnen das Unternehmen das höchste Maß an Autonomie und Selbstkontrolle ermöglicht. Die bisherige Forschung zeigt, dass zeitliche Flexibilität die Beziehung zwischen örtlicher Flexibilität und dem Work-Family-Konflikt abschwächen kann (Allen/Golden/Shockley, 2015). Außerdem spielen auch arbeitsphysiologische Aspekte eine wichtige Rolle. Jemand der bspw. im Homeoffice arbeitet, dies allerdings exakt von 9:00 bis 17:00 Uhr tun muss und über keinerlei zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten verfügt, kann den Arbeitsalltag genauso wenig an seinen Biorhythmus anpassen wie jemand mit festem Büroarbeitsplatz.

Eine moderierende Rolle der leistungsorientierten Verteilung von zeitlicher und örtlicher Flexibilität kann nicht bestätigt werden. Entgegen der Erwartungen legen die Befunde nahe, dass es keinen signifikanten Einfluss hat, ob die Ressourcenallokation auf Basis von Leistung erfolgt oder zeit- und ortsflexibles Arbeiten allen Organisationsmitgliedern zugänglich ist. Dieser Befund ist angesichts gesellschaftlicher Individualisierungstendenzen auf den ersten Blick verwunderlich. Die Ergebnisse können jedoch dadurch erklärt werden, dass wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit insbesondere eine entscheidende Rolle spielt, nachdem eine Verteilung tatsächlich stattgefunden hat. Darüber hinaus könnte auch die Unerfahrenheit der Probanden eine Erklärung dafür bieten, dass die Art der Verteilung keinen signifikanten Einfluss hat, denn in der Forschung zu organisationaler Gerechtigkeit herrscht weitestgehend Konsens darüber, dass bisherige persönliche Erfahrungen eine wichtige Determinante bei der Bildung von organisationalen Gerechtigkeitsurteilen sind (Kray/Lind, 2002).

Praxisimplikationen

Aus der vorliegenden Experimentalstudie resultieren Beiträge für die Unternehmenspraxis. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass zeit- und ortsflexibles Arbeiten erhebliche Potenziale bietet, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Bisher werden diese Potenziale im Rahmen der Rekrutierung jedoch nicht immer ausgeschöpft. Insofern bietet die Studie einen Anlass, Entscheidungsträger für die attraktivitätssteigernde Wirkung von zeit- und ortsflexibler Arbeit zu sensibilisieren.

Insbesondere das Recruiting ist gefordert, potenzielle Bewerber frühzeitig mit geeigneten Informationen zu versorgen, um dadurch den Wunsch nach Zugehörigkeit zum Unternehmen zu wecken oder zu verstärken. Unternehmen, die ohnehin zeit- und/oder ortsflexibles Arbeiten anbieten, können den positiven Signalwert von zeit- und ortsflexibler Arbeit nutzen, indem sie potenziellen Bewerbern das Angebot bereits frühzeitig im Rekrutierungsprozess offensiv kommunizieren. So ist es ratsam, diesen „Benefit“ bereits in Stellenanzeigen zu adressieren. Dies ist besonders interessant, da ein solches Signal ohne hohen Zusatzaufwand gesendet werden kann. Dabei ist es in Hinblick auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit jedoch wichtig, dass die postulierten Signale der Realität im Unternehmensalltag auch tatsächlich entsprechen. Wahrheitsgetreue Informationen sind für die Schaffung und Aufrechterhaltung eines vertrauensvollen Arbeitsverhältnisses von elementarer Bedeutung, auch um ungewollte Frühfluktuation zu verhindern.

Die Studienergebnisse zeigen auch, dass das Angebot von zeitlicher Flexibilität einen stärkeren Effekt auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität hat als das Angebot von örtlicher Flexibilität. Dieser Befund ist insbesondere für Unternehmen interessant, die ihren Mitarbeitern, bspw. aus Gründen der Arbeitsorganisation, keine örtliche Flexibilität ermöglichen können. Umso mehr gilt es in einem solchen Fall, das Angebot an zeitlicher Flexibilität im Rekrutierungsprozess herauszustellen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Nichtsdestotrotz zeigt sich, dass Unternehmen, die Flexibilität hinsichtlich beider Dimensionen anbieten, von potenziellen Bewerbern als attraktiver wahrgenommen werden als Unternehmen, die lediglich Flexibilität in einer Dimension ermöglichen. Bietet ein Unternehmen sowohl zeitliche als auch örtliche Flexibilität an, sollte dies auch im Rahmen des Rekrutierungsprozesses differenziert herausgestellt werden. Es ist in diesem Zusammenhang daher nicht ratsam, pauschal von „flexibler Arbeitsgestaltung“ oder „Work-Life-Balance-Maßnahmen“ zu sprechen, sondern hinsichtlich zeitlicher und örtlicher Flexibilität zu differenzieren. Nur so können Unternehmen im Rahmen der Mitarbeitergewinnung vom gemeinsamen Effekt beider Dimensionen profitieren (Schmoll/Süß, 2019).

RENÉ SCHMOLL M. A.
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation
E-Mail: rene.schmoll@hhu.de
www.orgaperso.hhu.de/

UNIV.-PROF. DR. STEFAN SÜSS
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation
E-Mail: stefan.suess@hhu.de
www.orgaperso.hhu.de/

LITERATURVERZEICHNIS

Aiman-Smith, Lynda/Bauer, Talya N./ Cable, Daniel M. (2001): Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study, in: Journal of Business and Psychology 16 (2/2001), S. 219-237

Allen, Tammy D./Golden, Timothy D./ Shockley, Kristen M. (2015): How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings, in: Psychological science in the public interest : a journal of the American Psychological Society 16 (2/2015), S. 40-68

Allen, Tammy D./Johnson, Ryan C./Kiburz, Kaitlin M./ Shockley, Kristen M. (2013): Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements. Deconstructing Flexibility, in: Personnel Psychology 66 (2/2013), S. 345-376

Brummelhuis, Lieke L. ten/Bakker, Arnold B./Hetland, Jørn/ Keulemans, Liesbeth (2012): Do new ways of working foster work engagement?, in: Psicothema 24 (1/2012), S. 113-120

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele, Rostock 2015

Chung-Yan, Greg A. (2010): The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being, in: Journal of Occupational Health Psychology 15 (3/2010), S. 237-251

Connelly, Brian L./Certo, S. Trevis/Ireland, R. Duane/ Reutzel, Christopher R. (2011): Signaling Theory. A Review and Assessment, in: Journal of Management 37 (1/2011), S. 39-67

Hysom, Stuart J./ Fişek, M. Hamit (2011): Situational determinants of reward allocation. The equity–equality equilibrium model, in: Social Science Research 40 (4/2011), S. 1263-1285

Kray, Laura J./ Lind, E. Allan (2002): The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes 89 (1/2002), S. 906-924

Lambert, Susan J. (2000): Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior, in: The Academy of Management Journal 43 (5/2000), S. 801-815

Parent-Thirion, Agnès/Biletta, Isabella/Cabrita, Jorge/Vargas, Oscar/Vermeylen, Greet/Wilczynska, Aleksandra/Wilkens, Mathijn (2016): 6th European Working Survey. Overview Report, Dublin 2016

Perry-Smith, Jill E./ Blum, Terry C. (2000): Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance, in: The Academy of Management Journal 43 (6/2000), S. 1107-1117

Rode, Henning/ Süß, Stefan (2015): Der Einfluss unternehmensinterner Social Media auf die Arbeitgeberattraktivität. Eine szenariobasierte Experimentalstudie, in: Die Betriebswirtschaft 75 (6/2015), S. 351-367

Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2016): Personalmanagement, 3. Aufl., München 2016

Schmoll, René/ Süß, Stefan (2019): Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction, in: Management Revue 30 (1/2019), S. 40-62

SUMMARY

Research question: To what extend does workplace flexibility affect applicants' perceptions of organizational attraction?
Methodology: Scenario-based experiment
Practical implications: The possibility to receive workplace flexibility can increase applicants' perceptions of organizational attraction. A company that offers its employees both temporal as well as spatial flexibility should clearly highlight that they do so in the recruitment context in order to take advantage of the additive effects of both dimensions.

Teamwork: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt

Von **Mitja Jurecic** und **Katharina Dienes** (Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO)

Die Arbeitswelt verändert sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Der tiefgreifende Strukturwandel ist u. a. auf die Digitalisierung im Allgemeinen, die Entwicklung neuer Informationstechnologien und die Automatisierung von Prozessschritten zurückzuführen. Diese Veränderungen führen letztendlich zu einer neuen Dynamik und steigender Autonomie in der Arbeitswelt. Der Einsatz neuer Technologien und die Entwicklung eines „digitalen Workflows" sind wichtige Grundlagen für eine selbstbestimmte Arbeitsweise in Raum und Zeit. Wann, wo und wie gearbeitet werden soll, ist heute in vielen Unternehmen längst nicht mehr vorgeschrieben.

Der Trend hin zu mehr Entscheidungsfreiheit in der Arbeitswelt hängt allerdings nicht nur mit dem digitalen Fortschritt zusammen, sondern u. a. auch mit den individuellen Bedürfnissen der Büro- und Wissensarbeiter. Vor allem die jungen Generationen verlangen einen neuen Grad an Freiheit für die Gestaltung ihres Arbeitslebens und ein partizipatives Umfeld mit Mitspracherecht sowie Transparenz und Offenheit für andere und neue Ideen.

Beschleunigung des Wandels in der Büro- und Arbeitswelt durch Covid-19

Ein weitgreifender Wandel in der Büro- und Arbeitswelt bahnt sich – wenn auch teilweise unterschwellig – bereits seit Jahren an. Dazu gesellte sich jedoch in den letzten Monaten eine schlagartige Veränderung: Covid-19 löste einen weltweiten Wandel aus. Nicht nur das private Leben, sondern vor allem der berufliche Alltag wurde von heute auf morgen auf den Kopf gestellt, konstante Prozesse und Strukturen verloren an Stabilität. Viele Unternehmen, die zuvor zurückhaltend auf digitale Entwicklungen reagiert hatten, mussten sich nun in einer rasanten Geschwindigkeit mit diesen Themen auseinandersetzen und unvorbereitet mit einer hohen Flexibilität handeln. Covid-19 wirkte wie ein Brandbeschleuniger auf die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien in Unternehmen. Digitale Kommunikationsplattformen wurden von heute auf morgen etabliert und digitale Whiteboards zur virtuellen Zusammenarbeit bereitgestellt. Viele Mitarbeitende und Führungskräfte gewannen, teilweise das erste Mal, Erfahrungswerte mit einer räumlich verteilten Arbeitsweise. Insgesamt stellte man fest: Homeoffice kann funktionieren! Weiter noch: Homeoffice bietet durchaus einige Vorteile. Nicht nur in Bezug auf eine Zeit- und Kostenersparnis durch die Reduktion von Geschäftsreisen und den Wegfall der täglichen Pendelstrecke, sondern teilweise auch durch eine überraschende Leistungsfähigkeit trotz Homeschooling und Kinderbetreuung.

Alles in allem führte der Arbeitsalltag zu Hause zu vielen positiven Aha-Erlebnissen. Trotzdem führte die veränderte räumliche Situation auch zu ersten Erkenntnissen von Herausforderungen und Defiziten. Die fehlenden Face-to-Face-Begegnungen im Büro führten teilweise zu einem schwächeren Informations- und Kreativitätsfluss vieler Mitarbeitenden. Laut den Ergebnissen der Corona-Homeoffice-Umfrage des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) gaben nur rund 40 Prozent der Befragten an, bei ihrer Arbeit zu Hause viele wichtige Dinge mitzubekommen. Demnach leidet häufig die Informationsgewinnung – vor allem der spontane Wissensaustausch – im Homeoffice. Zudem waren die Befragten im Vergleich zur Arbeit am Büroarbeitsplatz nur mittelmäßig kreativ. Lediglich bei einem Drittel entstanden zu Hause neue Ideen und Lösungen. Es wurde deutlich, wie wichtig der direkte Kontakt und eine räumliche Nähe vor allem bei der Entwicklung neuer Ideen und kreativer Lösungsansätze ist. Denn Wissensaustausch und Kreativität als Basis für Innovation entsteht meistens nicht in geplanten Meetings oder am Einzelarbeitsplatz, sondern im persönlichen und informellen Austausch mit anderen (Jurecic et al., 2017).

Teamarbeit im Fokus

Vor allem bei Team- und Projektarbeiten sind diese spontanen Interaktionen im Raum wichtig, um den Informationsfluss zu erhalten. Die Reduzierung von Abstimmungsterminen und Kreativworkshops auf virtueller Ebene kann sowohl zu einer Informationsdiskrepanz als auch einem sinkenden Zugehörigkeitsgefühl führen. Auch in einer immer mobileren und zunehmend digitalen Arbeitswelt bleibt die physische Arbeitsumgebung im Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Denn es fördert nicht nur den persönlichen Wissensaustausch und die soziale Interaktion, sondern bildet auch eine

ABSTRACT

Forschungsfrage: Team- und Projektarbeit hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Obwohl das direkte Umfeld einen großen Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit hat, ist die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt bislang kaum erforscht.
Methodik: Die empirische Grundlage der Studie bildet eine Onlineumfrage, die im Anschluss mittels diverser Methoden, bspw. einer Korrelationsanalyse, ausgewertet wurde.
Praktische Implikationen: Auf Grundlage der Analyseergebnisse gibt die Studie Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer Teamumgebung und der Nutzung von bestimmten Raummodulen vor.

Identifikation. Das Büro darf nicht lediglich als Arbeitsstätte zur Erledigung von Unternehmensaufgaben betrachtet werden, sondern als Ort der Vernetzung, Inspirationen und Kollaboration, wo Mitarbeiter aufeinandertreffen und sich fachlich austauschen können.

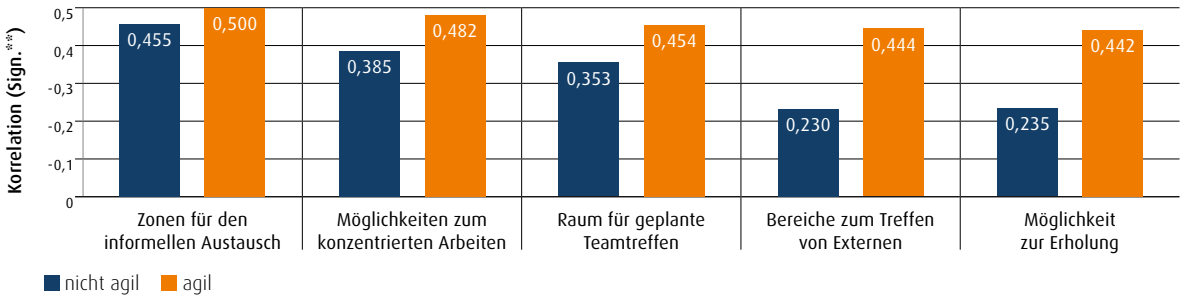
Team- und Projektarbeit haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die zuvor erwähnte Dynamik in der Arbeitswelt sowie die steigende Komplexität der Aufgabenfelder verlangen nach Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams. Bereits heute verbringt ein Großteil der Büro- und Wissensarbeiter seine Arbeitszeit mit Projektarbeit – oft in abteilungsübergreifenden Teamzusammensetzungen für einen begrenzten Zeitraum von unter zwölf Monaten. Teams mit flachen Organisationsstrukturen sind in der Lage, besonders flexibel und anpassungsfähig auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren (Becker, 2016). Zudem steigert die Zusammenarbeit im Team die Motivation der Einzelnen und das Zugehörigkeitsgefühl sowie die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen. Ein Beispiel zum Erfolg interdisziplinärer Forschungsteams lässt sich anhand der Nobelpreisverteilung für Medizin, Physik und Chemie seit dem Jahr 2000 ablesen. Wohingegen vor dem Jahr 2000 vor allem Einzelpersonen den begehrten Nobelpreis erlangten, wurden die 57 verliehenen Anerkennungen nach dem Jahr 2000 52 Mal an Teams überreicht (Muuß-Merholz, 2018).

Da angenommen wird, dass der Anteil an Team- und Projektarbeit auch in den kommenden Jahren zunehmen wird, ist die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt und die Identifikation von Wirkungszusammenhängen ein bedeutender Erfolgsfaktor. Die Pandemie verdeutlichte nochmals, dass vor allem Arbeitstätigkeiten in Teams nur zum Teil im Homeoffice bearbeitet werden können. Vor allem kreative Prozesse und die Generierung neuer Ideen werden auch in Zukunft ein Büro als Kommunikations- und Austauschplattform benötigen. Die Entwicklung einer geeigneten Teamumgebung ist daher wichtiger als je zuvor und maßgeblich für das Post-Corona-Büro.

TEAMAS – Studie zur Teamarbeit und Team-Arbeitsumgebungen

Teamarbeit rückte in den letzten Jahren immer stärker in den Fokus von wissenschaftlichen Untersuchungen. Dabei lag der Schwerpunkt der empirischen Forschung zur Teamarbeit al-

Abb. 1: Zusammenhang der Arbeitsumgebung mit der Qualität der Teamarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

lerdings hauptsächlich auf der richtigen Zusammenstellung der Teammitglieder oder der sozialen Interaktionen. Dabei hat neben der sozialen Komponente auch die physische Arbeitsumgebung erwiesenermaßen einen hohen Einfluss auf die Performance und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Jurecic et al., 2017). Die genauere Betrachtung von Arbeitsumgebungen für Teams ist daher ein wichtiger Baustein zur erfolgreichen Zusammenarbeit im Team.

Die TEAMAS-Studie des Fraunhofer IAO beschäftigt sich mit Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt. Ziel ist die Definition von Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Gestaltung von teamunterstützenden Arbeitsumgebungen, die Teamarbeiten positiv beeinflussen. Die empirische Grundlage der Studie bildet eine Onlineumfrage des Fraunhofer IAO im Rahmen des Verbundforschungsprojekts „Office 21“. Grundlage der Ergebnisse sind die Daten von rund 1.200 Befragten, die im Zeitraum von Mai bis Oktober 2019 in anonymisierter Form an der Befragung teilgenommen haben.

Um Kriterien für eine teamorientierte Arbeitsumgebung zu entwickeln, musste zunächst eine Definition von Teamerfolg gefunden werden. Zur Beurteilung des Erfolgs eines Teams wurden vier unterschiedliche Dimensionen bestimmt: Qualität der Teamarbeit (Wie gut arbeitet das Team auf ein gemeinsames Ziel hin?), Team-Performance (Wie effizient und effektiv ist ihre Arbeit?), Agilität des Teams (Wie anpassungsfähig ist das Team hinsichtlich Veränderungen im Umfeld und der Zielsetzung?) und Kreativität des Teams (Wie ideenreich ist die Teamarbeit?). Folgende Definition für „Teamarbeit“ wurde für die Studie festgelegt: „Ein Team besteht aus mehreren Personen, die interagieren, voneinander abhängig sind und zusammen an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, um ein festgelegtes Ziel zu erreichen.“

Bei der Festlegung von Handlungsempfehlungen für eine teamunterstützende Arbeitsumgebung wurden zwei Teamarten in den Fokus gerückt und miteinander verglichen: Agile und nichtagile Teams. Ein agiles Teams wurde dabei in der Studie wie folgt definiert:

„Ein Team, das seine Ziele mithilfe von wiederkehrenden Planungs- und Ausführungszyklen, vielen präsentierten Zwischenergebnissen, Kunden- und Nutzerfeedback sowie agilen Projektmanagementmethoden erreicht.“

Agile Teams haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Es wird angenommen, dass die Integration von agilen Teams in Unternehmen auch in Zukunft stark zunehmen wird, da diese besonders flexibel und anpassungsfähig sind. Daher fokussierte sich die TEAMAS-Studie nicht nur auf Arbeitsumgebungen für Teams im Allgemeinen, sondern auch auf Arbeitsumgebungen speziell für agile Teams.

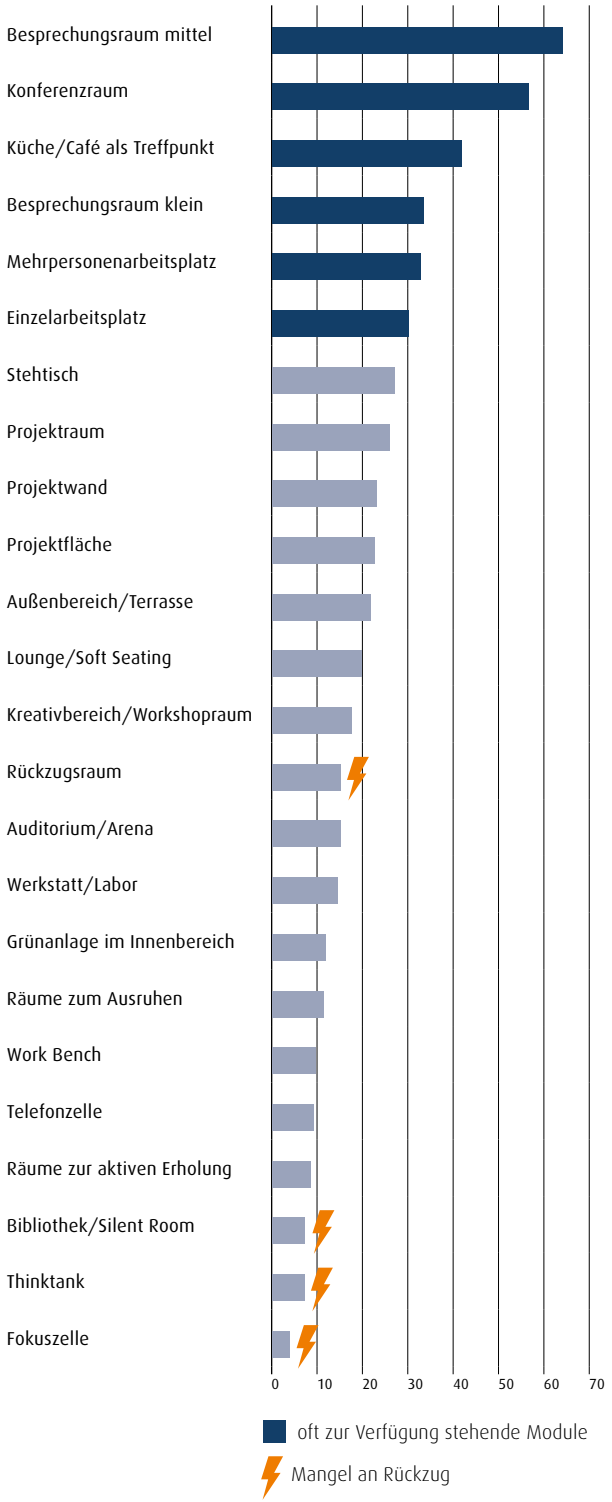
Vielfältigkeit und Flexibilität

Bereits die Ergebnisse der Studie Office-Analytics zeigen, dass die Nutzung unterschiedlicher Arbeitsorte und Arbeitsplatzsituationen sich positiv auf die Performance der Mitarbeitenden auswirkt und auch zum Wohlbefinden beiträgt. Personen, die unterschiedliche Arbeitsmöglichkeiten nutzen, z. B. an einem Gruppenarbeitsplatz (Workbench), in einem Einzelrückzugsraum, in einem Projektraum, im Außenraum oder in informellen Kommunikationszonen wie einer Lounge oder Kaffeeküche, sind nicht nur leistungsfähiger, sondern auch informierter und generieren vermehrt neue Ideen und Lösungen.

Die Vorteile eines vielfältigen Arbeitsumfelds konnten auch für Teams beobachtet werden. Die Ergebnisse der TEAMAS-Studie zeigen einen Zusammenhang der Qualität der Teamarbeit und einer vielfältig gestalteten Arbeitsumgebung (Korrelation 0,593**). Außerdem hat der Grad der Vielfältigkeit einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit der Teams mit ihrem Umfeld (Korrelation 0,714**). Eine „Teamlandschaft“ sollte idealerweise sowohl kollaborative Flächen als auch genügend Rückzugsmöglichkeiten sowie diverse Räume zum informellen Austausch beinhalten. Teamarbeit wird häufig lediglich mit kommunikativen Tätigkeiten gleichgesetzt. Dabei arbeiten Teams in bestimmten Prozessschritten zu einem großen Anteil in Einzelarbeit. Laut der Analyseergebnisse verbringen Teammitglieder sogar mehr Zeit mit konzentrierten Tätigkeiten (circa 60 %) als mit kommunikativen. Die Berücksichtigung von „Deep Work“ gerät bei der Konzeption von Arbeitsumgebungen häufig in den Hintergrund, obwohl die Bereitstellung von ausreichend Rückzugsmöglichkeiten zur Bearbeitung von konzentrierten Tätigkeiten ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine teamorientierte Arbeitsumgebung ist. Nur wenn ein schneller Wechsel zwischen Einzel- und Gruppenarbeitsplatzsituationen ermöglicht wird, kann der Teamerfolg durch sein Umfeld maßgeblich gesteigert werden.

Agile Teams benötigen darüber hinaus eine Arbeitsumgebung, die sich schnell und flexibel ihren Bedürfnissen anpassen lässt. Agile Teams bearbeiten ihre Aufgaben in der Regel in kurzen Zeitintervallen mit kurzzyklischen Feedbackschleifen. Sie richten ihre Prozessschritte immer wieder neu aus und setzen häufig interaktive Projektmanagementmethoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking ein. Das heißt, sie gehen ständig neuen Aktivitäten nach, von der selbstständigen Erarbeitung von Teilinhalten bis hin zum kollaborativen Austausch innerhalb des Teams und mit Externen. Um diese Interaktionen in agilen Teams zu unterstützen, bedarf es Raumkonzepten, die diese Dynamik erlauben und sich den immer neuen Gegebenheiten flexibel anpassen können. Unsere Befragungsergebnisse zeigen, dass die Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung der Arbeitsumgebung, je nach Arbeitsablauf, signifikant positiv mit der Qualität der Teamarbeit zusammenhängt (Korrelation 0,455**; vgl. Abb. 1). Bei agilen Teams ist diese Ausprägung durch ihre Arbeitsweise sogar noch erheblicher. Dabei kann die Flexibilität sowohl die Raumstruktur als auch die Ausstattung betreffen. Verschiebbare Wandsysteme sowie multifunktionale Möblierungen können den

Abb. 2: Es stehen vor allem klassische Raummodule zur Verfügung



Quelle: Studienergebnisse TEAMAS, eigene Darstellung

Variabilitätsgrad erhöhen und eine schnelle Veränderung von Gruppenkonstellationen besser unterstützen.

Hybride Arbeitsform in der Teamarbeit

Rund die Hälfte der deutschen Betriebe nutzt bereits moderne digitale Technologien (z. B. Cloud Computing Systems). Vor allem in Informations- und Kommunikationsbetrieben sind neue Technologien ein zentraler Bestandteil der Geschäftsmodelle (Arntz et al., 2016). Seit der Corona-Pandemie 2020 rücken die Thematiken „Digitalisierung“ und „neue Technologien“ noch stärker in den Fokus. Die Einführung neuer technologischer Hilfsmittel und digitaler Tools stieg in den letzten Monaten rapide an. Besprechungen und Events fanden über lange Zeit nur im virtuellen Raum statt. Sowohl im beruflichen Arbeitsalltag als auch in der Kongress- und Veranstaltungsbranche werden derzeit Überlegungen zur Verknüpfung von virtuellen und physischen Formaten angestellt. Vieles deutet darauf hin, dass hybride Events mit sowohl virtuellen als auch physisch anwesenden Teilnehmern die Zukunft sein werden. Auch Meetings laufen derzeit oft hybrid ab. Die Gestaltung der Schnittstelle zwischen virtueller und realer Welt ist dabei eine der größten Herausforderungen.

Laut Ergebnissen der TEAMAS-Umfrage arbeiten derzeit nur 16 % der Befragten in räumlich verteilten Teams. Trotzdem muss damit gerechnet werden, dass zukünftig auch in der Teamarbeit eine hybride Form der Zusammenarbeit, mit einem Mix an physischen und virtuellen Absprachen, zunehmen wird. Dies hat eine vermehrte Nutzung von digitalen Kollaborationsplattformen zur Folge. Wie wichtig die technische Ausstattung für das erfolgreiche Arbeiten im Team ist, zeigen auch die Ergebnisse dieser Studie. Hier lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit von digitalen Kollaborationsplattformen zur virtuellen Interaktion untereinander und der Qualität der Teamarbeit eindeutig erkennen. Dieser Zusammenhang betrifft sowohl agile als auch nichtagile Teams. Dabei ist es ausschlaggebend, dass die Kommunikationstechnik zuverlässig und stabil ist. Denn auch hier besteht ein signifikanter Zusammenhang zur Qualität der Teamarbeit.

Darüber hinaus sollten in Arbeitsumgebungen für Teams ausreichend Visualisierungsflächen bereitstehen. Dies können zum einen beschreibbare Wände, Boards und Flipcharts sein. Zum anderen sollten zusätzlich auch digitale Visualisierungsflächen wie z. B. Whiteboards mit Touchscreen vorgesehen werden. Digitale Whiteboards, die sowohl virtuell als auch physisch vor Ort bespielt werden können, sind eine erste Kollaborationsmöglichkeit bei einer hybriden Zusammenarbeit im Team.

Ungenutztes Potenzial

Das derzeitige Bewusstsein für die Förderung des Teamerfolgs durch die Arbeitsumgebung ist noch sehr gering. Dabei kann die Gestaltung von Arbeitsumgebungen sowohl das Ergebnis

als auch den Teamprozess positiv beeinflussen. Unabhängig davon, ob es sich bei der Teamart um ein agiles oder nichtagiles Team handelt, sollte der Arbeitsumgebung eine besondere Beachtung geschenkt werden.

Die Ergebnisse der TEAMAS-Studie (vgl. Abb. 2) zeigen, dass den Befragten vor allem klassische Raummodule wie Besprechungsräume, Kaffeeküchen, Einzel- und Gruppenarbeitsplätze zur Verfügung stehen. Allerdings besteht ein deutlicher Bedarf an „Deep-Work-Zonen" zur konzentrierten Einzelarbeit und auch an digitalen Visualisierungsflächen. Im Durchschnitt haben aktuell nur circa 8 % der Befragten (bezogen auf nichtagile und agile Teams) die Möglichkeit, sich bei Bedarf zurückzuziehen. Dieser Erfolgsfaktor wird in der Praxis bisher nur unzureichend berücksichtigt. Ein weiteres Defizit der aktuellen Arbeitsumgebungen ist die fehlende Bereitstellung von Projektwänden und Kreativ- sowie Workshopräumen. Obwohl vor allem für agile Teams der Einsatz von Visualisierungsflächen besonders wichtig ist und deren Arbeitsweise nachhaltig unterstützen kann, spielen Projektwände bei der Gestaltung von Arbeitsumgebungen für Teams derzeit eine untergeordnete Rolle.

Neue Chancen und Möglichkeiten

Die Corona-Pandemie wird die Arbeitswelt auch in Zukunft prägen und zu langfristigen Veränderungen führen. Folgende Zukunftsthesen betreffen nicht nur das Post-Corona-Büro im Allgemeinen, sondern auch die Gestaltung der Arbeitsumgebung für Teams:

- Jede Fahrt ins Büro basiert auf einer immer wieder neu und bewusst getroffenen Entscheidung für diesen speziellen Arbeitsort.
- „Inspirational Offices" in Form von Co-Working-Spaces, Serviced Offices oder Corporate Office entstehen. Diese fördern zufällige Begegnung und ungeplante Erlebnisse, denn diese lassen sich im Homeoffice nicht abbilden.
- Hybride Räume für die Zusammenarbeit einer Gruppe, die physisch vor Ort ist, und einer oder mehrerer Gruppen, die räumlich verteilt entstehen, sind ein wesentlicher Grund, um ins Büro zu kommen.

Wenn davon ausgegangen wird, dass ein hoher Homeoffice-Anteil bleibt und Büro- und Wissensarbeiter die Entscheidung, ins Büro zu gehen, ganz bewusst treffen werden, muss das Post-Corona-Büro die Arbeitstätigkeiten noch besser unterstützen. Eine intensivere Auseinandersetzung mit dem räumlichen Umfeld ist dafür die Grundvoraussetzung. Denn selbst bei einer prognostizierten Reduzierung der Büroflächen muss der Anspruch der komprimierteren Fläche noch höher werden, die Arbeitsplätze noch attraktiver und die Teamflächen noch eindrucksvoller. Teams werden auch in Zukunft in einem Raum zusammenkommen und interagieren, denn vor allem der informelle Austausch kann nicht ausreichend mit virtuellen Kommunikationsmitteln stimuliert werden. Die Arbeitsumgebung muss daher inspirierend sein und neben den Rückzugsorten vor allem eine Erlebniswelt der Begegnung werden. Beispiele für emotionale Büroflächen mit einer Vielzahl von Orten der Vernetzung findet man unter anderem in der Co-Working-Landschaft. Das Modell der Co-Working-Spaces basiert auf einer lebendigen Community mit einem regen – moderierten – Austausch zur ständigen Vernetzung sowie einem inspirierenden Umfeld – Gestaltungsparadigmen, die für das Büro der Zukunft immer wichtiger werden.

Auch die angesprochene Integration von digitalen Visualisierungsflächen und technischen Kommunikationsmitteln in der Arbeitsumgebung wird in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen. Denn die Zusammenarbeit in einem räumlich verteilten Team verlangt nach alternativen Raumkonzepten mit Überlegungen zur Gestaltung der Schnittstellen. Vor allem die Moderation und Anleitung von verteilten Teams stellt sich als große Herausforderung dar. Dennoch bietet die Verknüpfung der virtuellen und realen Welt völlig neue Chancen und Möglichkeiten in der zukünftigen Gestaltung der Arbeitsumgebung für Teams.

MITJA JURECIC
Leiter Team Workspace Innovation
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
E-Mail: mitja.jurecic@iao.fraunhofer.de
www.iao.fraunhofer.de

KATHARINA DIENES
Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Team Workspace Innovation
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
E-Mail: katharina.dienes@iao.fraunhofer.de
www.iao.fraunhofer.de

LITERATURVERZEICHNIS

Arntz M./Gregory T./Jansen S./Zierahn U. (2016): Tätigkeitswandel und Weiterbildungsbedarf in der digitalen Transformation. ZEW-Gutachten und Forschungsberichte. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

Becker, F. (2016): Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung – So führen Sie Teams! Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag.

Jurecic, M./Rief S./Stolze D. (2017): Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt. Fraunhofer Verlag.

Muuß-Merholz, J. (2018): Ein Nobelpreis ist Teamwork – bis auf eine Disziplin (Statistiken). Aufgerufen unter: https://www.joeran.de/nobelpreis-kooperation/. Aufgerufen am 03.12.2019

SUMMARY

Research question: Team and project work has become increasingly important in recent years. Although the direct environment has a great influence on the quality of teamwork, the design of a team-oriented working environment has hardly been researched.
Methodology: The empirical basis of the study is an online survey which was subsequently evaluated using various methods, for example a correlation analysis.
Practical implications: Based on the results of the analysis, the study provides recommendations for the design of a team environment and the use of specific room modules.

Kollaboration im Innovationsprozess: Lab, Incubator, Accelerator, Makerspace?

Von **Prof. Dr. Mareike Heinzen, Jan Conrads (MA)** und **Finn Rieken (M. Sc.)** (Hochschule Koblenz)

Neue digitale Technologien und die daraus resultierenden Innovationen verändern in einer hohen Geschwindigkeit Unternehmen und ganze Branchen. Uber, Airbnb, Spotify oder Netflix haben gezeigt, wie digitale Geschäftsmodelle Industrien revolutionieren und etablierte Unternehmen herausfordern. In kurzer Zeit müssen Unternehmen und deren Mitarbeiter nicht nur neue Trends und zukünftige Innovationen realisieren, sondern auch ihre existierenden Geschäftsmodelle überdenken und an die neue digitale Arbeitswelt kontinuierlich und agil anpassen (Kupp, 2017). Unternehmensgröße ist kein Erfolgsfaktor mehr: Die organisatorische Trägheit großer, etablierter Unternehmen verhindert sogar häufig eine schnelle Reaktions- und Adaptionszeit und damit die Förderung radikaler, disruptiver Innovationen (Christensen, 2013). Trotz vieler interner Maßnahmen, wie bspw. Anreizsystemen zur Förderung digitaler Geschäftsmodellinnovationen, verlagert sich die Brutstätte von Innovationen immer mehr aus Organisationen heraus in ein externes, lernendes Netzwerk. Radikales Innovieren geschieht heute nicht mehr alleine, sondern im Sinne der „Future-Work"-Bewegung gemeinsam. Während die Öffnung der Unternehmen für z. B. Forschungskollaborationen mit Universitäten, Kunden oder der Crowd schon einige Jahrzehnte besteht, geht es in den letzten Jahren um die Öffnung der Innovationsprozesse für externe Kollaborationen mit Start-ups. Dabei erhalten etablierte Großunternehmen nicht nur Zugang zu neuen Technologien und disruptiven Geschäftsmodellen, sondern auch zu einer Innovationskultur, die als agil, risikofreundlich, proaktiv und offensiv gilt und als Wettbewerbsfaktor immer relevanter wird. Als Vorbild und innovatives Ideal gilt das Innovationsökosystem Silicon Valley. Anders als in den USA entstand in Deutschland in den letzten beiden Jahrzehnten eine Vielzahl von kleineren, regionalen Innovationsökosystemen, die häufig branchenspezifisch geclustert sind. Viele Konzerne und mittlerweile auch kleinere und mittlere Unternehmen folgen dieser Entwicklung, lassen sich in Start-up-Methoden (z. B. Lean Start-up, Design Thinking etc.) schulen oder binden innovative Kunden und andere Stakeholder in den Innovationsprozess ein. Ein weiterer, häufig etwas kostspieligerer Trend ist die Schaffung von sog. Kollaborationsvehikeln, die mit den unterschiedlichsten Namen versehen sind: Sie heißen Innovation Lab, Accelerator, Incubator, Hub oder Co-Working-Space und können von einem mit Post-its behangenen Konferenzraum bis hin zu einem 20.000 Quadratmeter großen Inkubator reichen. Manche sind lose Wissensgemeinschaften, andere formalisierte, unternehmensinterne Programme, um externe Kollaborationen mit unterschiedlichsten Partnern zu fördern. Die Entstehungsgeschichte der meisten Kollaborationsvehikel begann mit der physischen Auslagerung von Forschungseinheiten oder Abteilungen in separate Räumlichkeiten, um geschäftsunabhängig an disruptiven Innovationen zu arbeiten. Heute – und zusätzlich beschleunigt durch die Covid-19-Pandemie – agieren die Akteure der Kollaboration nicht nur physisch, sondern auch virtuell miteinander. Innovationsverantwortliche großer und kleiner Unternehmen müssen aus der Vielzahl dieser Kollaborationsvehikel mit all ihren Charakteristika auswählen und diese aufeinander abstimmen. Oftmals mangelt es an einer ganzheitlichen Analyse, einheitlichen Definitionen und Abgrenzungen der aktuell gängigsten Kollaborationsvehikel mit Externen sowie deren strukturierte Einordnung in den Innovationsprozess (Moschner et al., 2019). Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

1) *Wie differenzieren sich die aktuellen Kollaborationsvehikel von Unternehmen mit externen Akteuren voneinander?*
2) *Wann und wie können diese Kollaborationsvehikel in den Innovationsprozess eingeordnet werden?*

Open Innovation und Kollaboration

Mit dem Open-Innovation-Ansatz öffnet ein Unternehmen zielgerichtet seinen Innovationsprozess gegenüber seinem Umfeld, um entweder externes Wissen, z. B. von Kunden, Start-ups, Lieferanten, Universitäten etc., zu integrieren (Outside-In-Prozess) oder internes Wissen, z. B. in Form von Ausgründungen, Lizenzgebühren für Patente bzw. Innovationen, zu externalisieren (Inside-Out-Prozess) oder beides zu realisieren (Coupled-Prozess). Studien haben gezeigt, dass Open-Innovation-Ansätze die Unternehmensleistung positiv beeinflussen. Vor allem der Coupled-Prozess birgt hohe Potenziale, da das über den Inside-Out-Prozess nach außen

ABSTRACT

Forschungsfrage: Was sind aktuelle Kollaborationsvehikel von Unternehmen und wann und wie können diese in den Innovationsprozess eingeordnet werden?
Methodik: Scoping Review innerhalb systematischer Literaturanalyse mit 208 Quellen
Praktische Implikationen: Merkmale von Corporate Innovation Hub, Lab, Co-Working-Space, Incubator, Accelerator, Company Builder und Makerspace werden aufgezeigt und in den Innovationsprozess eingeordnet. Während die Zusammenarbeit in den meisten Kollaborationsvehikeln physisch stattfindet, tendieren Corporate Accelerator und Company Builder zu mehr virtueller Zusammenarbeit.

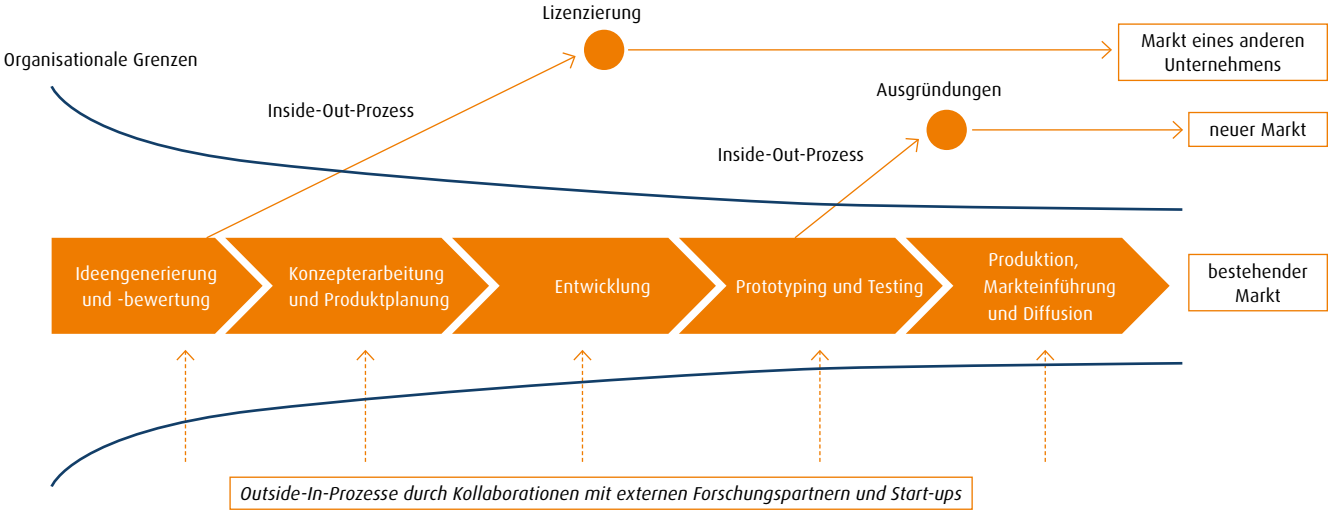
getragene, unternehmensrelevante Wissen von Scientific Communities wieder aufgegriffen, weiterentwickelt und mit größerem Wert für das Unternehmen in einem Outside-In-Prozess wieder integriert werden kann (Enkel et al., 2009).

Der Wissenstransfer für die Erreichung eines gemeinsamen Gruppenziels kann über einfache Kommunikation, Koordination, Kooperation oder Kollaboration erfolgen, wobei die ersten drei eine Teilmenge der Kollaboration sind. Ashkenas (2015, S. 2) unterscheidet die Merkmale wie folgt: „Wenn man kooperiert, sucht man einfach nach Antworten. Wenn man Kollaboration betreibt, sucht man auch die richtigen Leute mit den richtigen Fragen, um die nächste große Idee zu entwickeln.“ Kollaboration erfordert folglich mehr Engagement als Kooperation und impliziert Aufgabenteilung, Aufgabenkoordination und den gegenseitigen Beitrag zur Zielerreichung.

Der Innovationsprozess und das Trichtermodell

Das Innovationstrichtermodell wurde bereits Anfang der 1990er-Jahre zur wissenschaftlichen Veranschaulichung des Innovationsprozesses etabliert (Clark/Wheelwright, 1992). Das trichterförmige Modell zeigt, dass in einem sequenziellen Prozess aus vielen Ideen am Ende nur wenige als neue Geschäftsmodelle und Innovationen am Markt realisiert und erfolgreich werden. Die Schritte des Innovationsprozesses haben daher die konkrete Aufgabe, eine Idee mit den momentan verfügbaren Ressourcen termingerecht

Abb. 1: Ein fünfphasiger Innovationsprozess mit durchlässigen organisationalen Grenzen



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Chesbrough (2003)

in bspw. ein marktfähiges Produkt, marktfähige Verfahren oder Dienstleistungen umzusetzen. Es wird zwischen dem eigentlichen Produktentwicklungsprozess (Back End) und dem frühen „Fuzzy Front End“ unterschieden, da zu Beginn sowohl die technischen als auch die marktseitigen Unsicherheiten am größten sind. Auch die Entscheidung über eine Projektinitiierung oder die Verteilung von Ressourcen ist im Fuzzy Front End meist noch nicht eindeutig geklärt. Weil Erfolg und Misserfolg eines Innovationsprojekts häufig in dieser Phase entschieden werden, ist sie als ebenso wichtig anzusehen wie das Back End. In der Innovationsmanagementliteratur finden sich zahlreiche Ablaufmodelle, die eine unterschiedliche Anzahl von zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen aufweisen. Aus der Literatur wurde ein fünfphasiges Prozessmodell extrahiert (vgl. Abb. 1) und mit der trichterförmigen Open-Innovation-Darstellung von Chesbrough (2003) kombiniert. Durch die gestrichelten, durchlässigen organisationalen Grenzen kann Wissen externalisiert werden (Inside-Out-Prozess), bspw. in Form von Lizensierungen, wodurch der Markt eines anderen Unternehmens tangiert wird oder durch Ausgründungen ein neuer Markt im Vergleich zum bestehenden Markt des Unternehmens entsteht. Aber auch die Internalisierung von Wissen (Outside-In-Prozess) durch Kollaborationen mit externen Akteuren und die Kombination als Coupled-Prozess ist mittlerweile gängige Praxis.

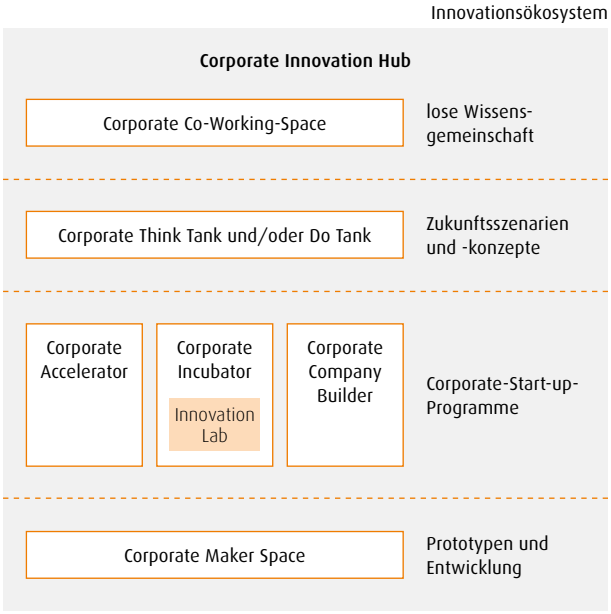
Methodik

Durch das Fehlen einer ganzheitlichen und strukturierten Analyse und Verortung aktueller Kollaborationsvehikel von Unternehmen im Innovationsprozess bietet sich methodisch eine systematische Literaturanalyse an. Da der Literaturbestand über Kollaborationsvehikel mit externen Akteuren eine große, komplexe und heterogene Natur aufweist, wurde das Verfahren des Scoping-Reviews gewählt (Arskey/O'Malley, 2005). Ein Scoping-Review kann als eine Teilmenge der systematischen Literaturanalyse gesehen werden. Die Suchstrategie beginnt breiter und wird in verschiedenen Iterationsstufen verfeinert. Zur Identifizierung von Peer-Reviewed-Zeitschriften und Konferenzbeiträgen wurde die elektronisch bibliografische Datenbank Scopus ausgewählt. Sie ist die größte Abstract- und Zitatdatenbank für begutachtete Literatur. Die Datenbankrecherche wurde auf deutsch- und englischsprachige Artikel, Bücher und/oder Konferenzbeiträge beschränkt.

Die breit angelegte Suche begann mit den Schlüsselwörtern „open innovation“ und „collaboration“. Nach der Analyse von Titel, Abstract und Keyword wurde die Suche in einem zweiten Schritt durch neue Suchbegriffe wie „corporate collaboration“, „knowledge transfer“, „co-innovation“ oder „external partner“ erweitert. Im Zuge der dritten Iteration wurde die gesamte Quelle einschließlich ihrem Literaturverzeichnis bewertet. Daraus ergaben sich zum einen erste Kollaborationsvehikel, die in einem Tabellenkalkulationsprogramm systematisch gesammelt und kodiert wurden, sowie weitere Suchbegriffe, wie z. B. „collaborative innovation“, „co-creation“, „communities“, „accelerator“, „incubat*“, „innovation lab“, „think tank“, „fab lab“, „hacker space“, „maker space“, „maker lab“ oder „cowork*“. Weiterhin wurde die Liste der Kollaborationsvehikel gefüllt und kodiert. In der vierten Iteration wurde noch der Suchbegriff „corporate“ hinzugefügt, um die Suche gemäß der Forschungsfragen spezifischer zu gestalten. Im letzten Schritt der Datenrecherche wurden noch einmal besondere Formen gesondert geprüft und um eine Rückwärtssuche ergänzt. Außerdem wurden Einträge von Google Scholar hinzugezogen, um Sekundärquellen und graue Literatur zu inkludieren.

Auf diese Weise identifizierte das Scoping-Review 208 Literaturquellen, die in direktem Zusammenhang mit der Erörterung der Kollaborationsvehikel stehen. 149 der 208 Quellen sind Peer-reviewed Journals entnommen. Am häufigsten wurden dabei folgende wissenschaftliche Fachzeitschriften zitiert: Research Policy (20), Creativity and Innovation Management (5), Harvard Business Review (5), Management Science (5), Organization Science (5), R & D Management (5), The Journal of Technology Transfer (5), Journal of Product Innovation Management (4) und California Management Review (4). 59 der

Abb. 2: Bestandteile des Corporate Innovation Hub



Quelle: Eigene Darstellung

208 Verweise sind Quellen wie z. B. Büchern, Tagungsbänden, Internetdokumenten oder grauer Literatur entnommen.

Übersicht aktueller Kollaborationsvehikel

Die Ergebnisse der ersten Kodierung zeigen, dass der Corporate Innovation Hub als Innovationsökosystem des Unternehmens ggf. auch Teil eines größeren Innovationsökosystems (Innovation Ecosystem), wie z. B. dem Silicon Valley, sein kann. Gemäß des Clusterings des Scoping-Reviews kann der Corporate Innovation Hub vier Elemente beinhalten (vgl. Abb. 2):

Der Corporate Innovation Hub ist ein Innovationsökosystem verschiedenster interner und externer Akteure eines Unternehmens, die an einem unternehmensunabhängigen Ort zusammenkommen, um Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen auszutauschen. Ziel der Partner ist es, Synergien gemäß Wertangeboten und Prozessen zu schaffen.

Ein Teil eines solchen Ökosystems können z. B. Corporate Co-Working-Spaces sein, die vor allem eine lose Wissensgemeinschaft mit unabhängigen Wissensarbeitern formen. Dort können Mitarbeiter und externe Akteure, wie z. B. Start-ups, Freelancer, Kunden oder digitale Nomaden, institutionalisierte Arbeitsorte teilen, sich austauschen und ggf. Innovationsziele bilden. Die Zusammenarbeit kann von reiner Vermietung der Räumlichkeiten über die Schaffung von Synergien bis hin zu Kollaborationen reichen. Co-Working-Spaces sind durch ihr offenes Innovationsklima bekannt.

Zielgerichteter als Co-Working-Spaces arbeiten Corporate Think Tanks oder Do Tanks, in denen es vor allem um die Schaffung von Zukunftsszenarien und -konzepten geht. Corporate Think Tanks werden von Unternehmen genutzt, damit sich interdisziplinäre Teams aus Mitarbeitern, Externen oder Kunden aus dem Tagesgeschäft an einen kreativitäts- und innovationsfördernden Ort zurückziehen können, um sich mit zukünftigen Entwicklungen zu befassen (Think Tanks) und/oder konkrete Konzepte vorzuschlagen (Do Tanks).

Corporate Accelerator, Corporate Incubator und Corporate Company Builder sind konkrete Unternehmensprogramme, die vor allem die Zusammenarbeit mit Start-ups und die gemeinsame Weiterentwicklung fördern. Sie sind mittlerweile häufiger Bestandteil von Corporate Innovation Hubs.

Ein Corporate Incubator ist ein längerfristiger, meist auf ein bis fünf Jahre befristeter Open-Innovation-Ansatz, der darauf spezialisiert ist, vor allem durch die Förderung von Start-ups Innovationen für die Mutterorganisation hervorzubringen, die innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen nicht hätten entstehen und wachsen können. Im sog. „Brutkasten“ sollen gemeinsam Innovationen bis zur Marktreife explorativ und ohne Unternehmensrestriktionen entwickelt werden.

Der Begriff Innovation Lab wird sehr universell für alle Orte der Innovationsentstehung verwendet, ist aber in seiner ursprünglichen Wortbedeutung ein interner Inkubator. Daher wird er in Abbildung 2 als Teil des Inkubatorprogrammes dargestellt. Da die Forschungsfrage allerdings gezielt auf die Kollaboration mit externen Akteuren abzielt, wird das Innovation Lab in der Übersicht der aktuellen Kollaborationsvehikel in Abbildung 3 nicht aufgelistet.

Auch wenn Corporate Accelerator aus Corporate Incubator hervorgegangen sind, so gibt es doch klare Unterschiede. Corporate Accelerator sind wesentlich kürzer, häufig sogar auf nur drei Monate begrenzt und richten sich vor allem an Start-ups in frühen Entwicklungsphasen. Das Programm findet zyklisch, ein bis zweimal im Jahr, statt. Ziel ist nicht nur die Förderung, sondern vor allem die Beschleunigung der Entwicklung der Start-ups (Acceleration). Daher durchlaufen die Programmteilnehmer nach einem Bewerbungsprozess in Gruppen, den sog. Kohorten, ein Bootcamp, in welchem sie systematische und professionelle Unterstützung erhalten (z. B. Kapital, Räume, Know-how, Mentoring, Feedback etc.). Innovationsziel sind Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in neuen Geschäftsfeldern.

Corporate Company Builder (CCB) sind als Hybrid aus Corporate Incubator und Corporate Accelerator entstanden, konzentrieren sich jedoch über einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren auf die langfristige Entwicklung, Vermarktung und Skalierung von Start-ups in strategisch relevanten Geschäftsfeldern. Ziel ist es, diese anschließend in Form von neuen Geschäftseinheiten, Spin-offs oder Mehrheitsbeteiligungen in die Strukturen des Unternehmens zu integrieren. Es gibt eher intern orientierte CCBs mit Mitarbeitern und Experten, die sich am Kerngeschäft des Unternehmens orientieren, und eher extern orientierte CCBs, die zusammen mit Unternehmen aus anderen Branchen oder Start-ups zielgerichtet neue Geschäftsfelder suchen.

Der sog. Corporate Makerspace hat mit der Umsetzung von Ideen in Prototypen und physischen Produkten ein sehr konkretes Ziel und grenzt sich dadurch von den anderen Kollaborationsvehikeln ab. Grundsätzlich ist der Corporate Makerspace ein separater Arbeitsraum im Unternehmen, in dem einzelne Mitarbeiter, Projektteams oder auch externe Forschungspartner und Kunden vorübergehend an Ideen und Projekten zur Entwicklung physischer, digitaler, Software- und elektronischer Prototypen und Produkte arbeiten können. Er besteht aus mehreren kombinierten Arbeitszonen, z. B. einer Werkstatt mit CNC-Fräsmaschinen und 3D-Druckern, die separiert als Fab Lab bezeichnet werden, oder einem Raum ausgestattet mit Computertechnologie, dem sog. Hackerspace. Alle diese Zonen vereint vor allem die Herstellung von physischen Artefakten.

In Abbildung 3 sind die die aktuellen Kollaborationsvehikel etablierter Unternehmen zusammengefasst.

Wann die Kollaborationsvehikel wie im Innovationsprozess eingesetzt werden

Nach einem Überblick ist es für Innovationsverantwortliche wichtig zu entscheiden, zu welcher Zeit innerhalb des Innova-

Abb. 3: Überblick aktueller Kollaborationsvehikel für etablierte Unternehmen mit externen Akteuren

Form	Synonyme	Merkmal	Partner	Innovationsziel	Hauptquelle
Corporate Innovation Hub	Innovation Ecosystems	• unabhängiger Ort und Set-up • Cluster aus mehreren Programmen • z. B. Teil von Silicon Valley	Start-ups, Investoren, Forschung	• Coupled: Inside-Out und Outside-In • Neue Wertangebote • Prozessoptimierung	Walrave et al., 2018
Corporate Co-Working-Space	Campsites, Open House	• institutionalisierter Ort • unabhängige Wissensarbeiter	interne Mitarbeiter, Start-ups, digitale Nomaden, Kunden	• Open innovation • User-driven innovation	Bouncken et al., 2018
Corporate Think (Do) Tank	Denkfabrik, Strategie-workshop, Ideen Hothouse, Ideation Slam, Design Sprint, Kreativforum	• analysierender Think Tank (Think Tank) • gestaltender Think Tank (Do Tank) • Tank als physischer Ort • Temporärer Rückzug aus dem Tages-geschäft	Mitarbeiter, Externe, Kunden	• Think Tanks: Foresight-Analy-sen, Strategien • Do Tanks: konkrete Konzepte, Lösungen für Probleme/ Produkte	Poguntke, 2019
Corporate Incubator	Business Incubator, Existenzgründer-, Technologie-, Innovations-, Start-up-Zentrum	• 1 bis 5 Jahre befristet • Open-Innovation-Ansatz • „Brutkasten“ • Förderung von Start-ups	Start-ups	• Coupled: Inside-Out und Outside-In • Explorative Entwicklung von Innovationen bis zur Marktreife	Hausberg/Korreck, 2020
Corporate Accelerator	Business Accelerator	• 3 Monate befristet • Kohorten-basierter Bootcamp-Ansatz • zyklisch 1 bis 2 mal/Jahr • Beschleunigung der Entwicklung von Start-ups	Start-ups in der frühen Entwicklungsphase	• Coupled: Inside-Out und Outside-In • Produkt- und Dienstleistungs-innovationen	Kohler, 2016
Corporate Company Builder	–	• 2 bis 5-jähriger Aufbau, Finanzierung und Verkauf von Start-ups • Ziel: Integration als neue Geschäfts-einheiten, Spin-offs, Beteiligungen	interne Mitarbeiter, Experten, Start-ups, Unternehmen	• Coupled: Inside-out und outside-in • Je nach Ausgestaltung des CCB: von inkrementeller Innovation bis disruptive Inno-vation/neues Geschäftsfeld	Peter, 2018
Corporate Maker-space	Fablab, Makerlab, Hackerspace, Community Workshop	• separater Arbeitsraum im Unterneh-men mit verschiedenen Arbeitszonen • Ideengenerierung, Zusammenarbeit anhand Prototypen	interne Mitarbeiter Forschungspartner Kunden	Entwicklung und Fertigung physischer, digitaler, Software- und elektronischer Prototypen und Produkte	Rieken et al., 2019

Quelle: Eigene Darstellung

tionsprozesses welche Kollaborationsvehikel infrage kommen (x-Achse Abb. 4). Außerdem sollte in die Überlegungen zur Auswahl eines Kollaborationsvehikels auch immer das zeitliche Engagement des Unternehmens miteinfließen (y-Achse Abb. 4). Im Zeitalter der Digitalisierung und im Zuge der Covid-19-Pandemie, die physische Räume weniger nutzbar und bespielbar macht, ist auch die Frage nach der physischen oder virtuellen Zusammenarbeitsform valide. Abbildung 4 fasst alle drei Dimensionen zusammen und stellt die Ergebnisse der Literaturanalyse dar. Da das Corporate Innovation Hub durch alle anderen untersuchten Kollaborationsvehikel repräsentiert werden kann, ist es in Abbildung 4 nicht aufgenommen.

Da alle untersuchten Kollaborationsvehikel aus physischen Räumen entstanden sind, ist ihre mehrheitliche Zusammensetzung weiterhin physischer Natur. Dennoch entwickeln sie sich zu hybriden Zusammenarbeitsformen, die unterschiedlich

stark akzentuierte virtuelle Tendenzen in der Kollaboration umfassen.

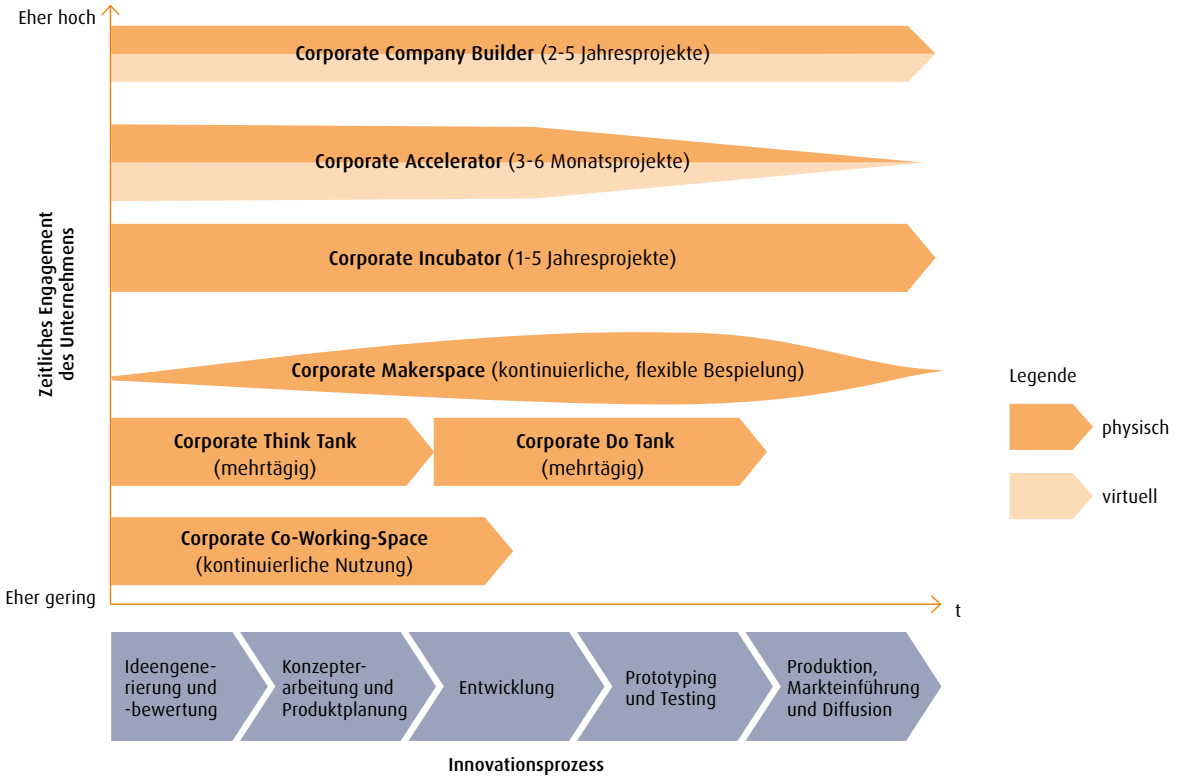
Corporate Co-Working-Spaces integrieren durch ihre Öffnung für externe Nutzer eine größere Vielfalt an Fachwissen und Kreativität über die Unternehmensgrenzen hinweg. Die rein physischen Räume unterstützen im Innovationsprozess im Wesentlichen bei der Ideengenerierungsphase bis in die Entwicklungsphase hinein. Das zeitliche Engagement ist geprägt durch die kontinuierliche Nutzung der Flächen.

Corporate Think Tanks sind spezialisiert auf die Analyse technologischer und gesellschaftlicher Trends und gehen folglich im Innovationsprozess nicht über die Phase der Konzepterarbeitung hinaus. Fließend gliedert sich an dieser Stelle der Do Tank in den Innovationsprozess ein. Hier stehen gestaltende Tätigkeiten im Vordergrund, die die Phase der Konzepterstellung bis zur Prototyping- und Testing-Phase realisieren. Ein Corporate Think/Do Tank wird meist für mehrere Tage/Wochen in einem realen Raum in einem Unternehmen geplant, weshalb die Kollaboration als rein physisch zu betrachten ist.

Der Corporate Makerspace wird im gesamten Innovationsprozess eingesetzt und ist rein physisch, da dieser Co-Working-ähnliche Arbeitszonen zusammenfasst. Diese sind vor allem für die Phase der Produktentwicklung sowie der Fertigung von Prototypen relevant. Ein Corporate Makerspace muss kontinuierlich mit Projekten und Veranstaltungen bespielt werden, was das zeitliche Engagement prägt.

Der Corporate Incubator begleitet Start-ups durch die physische Bereitstellung eines gemeinsamen Standorts entlang des gesamten Innovationsprozesses. Durch die mehrjährige Unterstützung von Start-ups besteht ein permanenter Zugang zu Innovationen und Wissen und damit ein erhöhtes zeitliches Engagement des Unternehmens. Allerdings kann später das erfolgreiche Spin-off wieder als eigenständige Abteilung in die Mutterorganisation integriert werden.

Abb. 4: Art und Zeitpunkt des Einsatzes aktueller Kollaborationsvehikel innerhalb des Innovationsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung

Corporate Accelerator wollen durch eine kurze befristete, aber zyklische Zusammenarbeit mit Start-ups den eigenen Innovationsprozess beschleunigen, was ein kontinuierliches Engagement des Unternehmens bedingt. Da es sich vor allem um eine Zusammenarbeit mit Start-ups in der frühen Entwicklungsphase handelt, liegt der Fokus im Front End des Entwicklungsprozesses, zieht sich aber bis zur Ausgründung auch in das Back End. Corporate-Accelerator-Programme finden sowohl physisch als auch virtuell statt.

Der Corporate-Company-Building-Ansatz hat generell zum Ziel, neue Unternehmen oder Start-ups aufzubauen. Dafür ist eine radikale Innovation, speziell bei Start-up-Exit-Company-Builder, wahrscheinlicher. Bereits in einer sehr frühen Phase positioniert sich das Unternehmen als strategisch relevanter Partner und hilft dem Start-up beim Eintritt in den Markt, wodurch das kollaborierende Unternehmen über mehrere Jahre intensiv involviert ist. Ähnlich wie beim Corporate Accelerator wird die physische Zusammenarbeit mittlerweile auch auf eine virtuelle ausgedehnt.

Diskussion und Praxisimplikationen

Der Beitrag zeigt, wie Kollaborationsvehikel (Corporate Innovation Hub, Lab, Co-Working-Space, Incubator, Accelerator, Company Builder und Makerspace) in den Innovationsprozess integriert werden können. Dabei wird sowohl die zeitliche als auch die räumliche (virtuell oder physisch) Dimension betrachtet. Denn mit der Öffnung des Innovationsprozesses und der Nutzung von Kollaborationsvehikeln mit externen Akteuren geht es für etablierte Unternehmen um die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Etablierte Unternehmen agieren nicht mehr nur auf einem durch die digitale Transformation geprägten, sich kontinuierlich wandelnden Markt, sondern dringen durch die Öffnung des Innovationsprozesses auch vermehrt in neue Märkte bzw. Märkte anderer Unternehmen ein (vgl. Abb. 1). Die Kollaborationsvehikel für Unternehmen mit externen Akteuren sind vielfältig. Dies führt zu unpräzisen und widersprüchlichen Diskussionen in Wissenschaft und Praxis. Es fehlt eine strukturierte, ganzheitliche Analyse, die Innovationsverantwortlichen in Unternehmen die Entscheidung über aktuelle Kollaborationsvehikel und deren Anwendung im Innovationsprozess erleichtert. Durch eine umfassende Literaturanalyse, die auf 208 Quellen fußt, konnte ein differenzierter Überblick über die aktuellen Kollaborationsvehikel von Unternehmen mit externen Akteuren und damit die erste Forschungsfrage erarbeitet werden (vgl. Abb. 2 und 3). Zu diesen gehören der Corporate Innovation Hub, der als ein Innovationsökosystem des Unternehmens alle weiteren untersuchten Kollaborationsvehikel integrieren kann. Vorrangiges Ziel der Kollaborationsvehikel ist die Stärkung der Innovationskraft des Unternehmens durch Ex- und Internalisierung von Wissen. Durch die enge Kollaboration mit Start-ups soll bspw. ein neues Innovationsklima mit unternehmerischer Denkweise geschaffen und Geschäftsprobleme durch erhöhte Agilität schneller gelöst werden. Gleichzeitig können aber auch neue Märkte durch neue Fähigkeiten erschlossen werden.

Die Erarbeitung der zweiten Forschungsfrage widmet sich der Verortung der Kollaborationsvehikel in den Innovationsprozess, sowie deren zeitliche und räumliche Ausgestaltung: Bspw. werden Corporate Co-Working-Space, Corporate Think Tank und Corporate Accelerator eher in die frühen Phasen des Innovationsprozesses eingeordnet, während sich der Corporate Makerspace eher auf Entwicklung und Prototypisierung fokussiert. Die intensivste Zusammenarbeit mit Start-ups verfolgt der Corporate Company Builder, der Ressourcen, Kapital und Infrastruktur bereitstellt, um neue, strategisch relevante Unternehmen aufzubauen und zu integrieren. Auch die Start-up-Programme Corporate Accelerator und Corporate Incubator setzen ein höheres zeitliches Engagement des Unternehmens voraus als bspw. das eher offene Angebot eines Corporate Co-Working-Space. Die aufgeführten Ergebnisse spiegeln Tendenzen der systematisch analysierten Literatur wider und werden in praktischen Einzelfällen sicherlich oft anders erlebt. Daher empfiehlt es sich für die Zukunft, eine größer angelegte empirische Studie mit Fallbeispielen aus der Praxis diesen Ergebnissen entgegenzuhalten.

Alle untersuchten Kollaborationsvehikel hatten ursprünglich einen dedizierten physischen Arbeitsraum als Grundlage der Zusammenarbeit. Es ist aber erkennbar, dass traditionell physische Kollaborationsvehikel sich zunehmend in virtuelle Räume verlagern. So werden bspw. Veranstaltungen in Think Tanks immer öfter auch über Online-Kollaborations-Tools durchgeführt oder in Corporate Makerspaces arbeiten Partner virtuell bei der Erstellung von 3D-Entwürfen zusammen, die dann später am 3D-Drucker – dann wieder im physischen Raum – gedruckt werden können. Dieser Trend könnte sich im Rahmen der Covid-19-Pandemie und der damit verbundenen Kontaktbeschränkungen verstärken und sollte untersucht werden.

Erwiesenermaßen können verschiedene Partnerschaften und Kollaborationen für etablierte Unternehmen zu verbesserter Innovationsleistung führen, allerdings auch zu einer erhöhten organisationalen Komplexität für beide Partner. Es existieren Studien, die scheiternde Kollaborationen als Norm bezeichnen. Festzuhalten ist, dass die untersuchten Kollaborationsvehikel keine Selbstläufer für Unternehmen sind, in denen der Wandel der Unternehmenskultur durch die Kollaboration als gegeben angesehen wird. Auch wenn Kollaboration im Sinne der Definition „große Ideen“ angehen will (Ashkenas 2015, S. 2), bedarf es einer Kombination aus den genannten Kollaborationsvehikeln mit kontinuierlich organisierten Veranstaltungen, wie bspw. Corporate Hackathons, bei denen in wenigen Tagen Ideen in Inventionen verwandelt werden, oder

Ideenwettbewerbe oder Innovation Days, durch die Ideen außerhalb des Tagesgeschäfts generiert werden.

Darüber hinaus gibt es noch keine eindeutigen Studien hinsichtlich der Frage, welche der Kollaborationsvehikel sich zur Schaffung einer bestimmten Art von Innovationen (z. B. Produkt-, Dienstleistungsinnovationen, neue Geschäftsmodelle etc.) eignen und in welcher Ausgestaltung die Kollaborationsvehikel am erfolgreichsten sind. Hierzu ist die Ausarbeitung von Kennzahlen erforderlich, die in longitudinalen Fallstudien als Vorher-Nachher-Analysen die hier untersuchten Kollaborationsvehikel begleiten sollten.

LITERATURVERZEICHNIS

Arksey, H./O'Malley, L. (2005): Scoping studies: Towards a methodological framework. In: International Journal of Social Research Methodology, 8, 1, S. 19-32

Ashkenas, R. (2015): There is a difference between cooperation and collaboration. In: Harvard Business Review, 20, S. 1-3.

Bouncken, R. B./Laudien, S. M./Fredrich, V./Görmar, L. (2018): Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. In: Review of Managerial Science, 12, 2, S. 385-410.

Chesbrough, H. W. (2003): Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Christensen, C. M. (2013): The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail: Harvard Business School Press: Boston, MA.

Clark, K. B./Wheelwright, S. C. (1992): Structuring the development funnel. In: Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality: Free Press: New York, NY, Kap. 5, S. 111-132.

Enkel, E./Gassmann, O./Chesbrough, H. W. (2009): Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. In: R&D Management, 39, 4, S. 311-316.

Hausberg, J. P./Korreck, S. (2020): Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. In: The Journal of Technology Transfer, 45, 1, S. 151-176.

Kohler, T. (2016): Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. In: Business Horizons, 59, 3, S. 347-357.

Kupp, M./Marval, M./Borchers, P. (2017): Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. In: Journal of Business Strategy, 38, 6, S. 47-53.

Moschner, S. L./Fink, A. A./Kurpjuweit, S./Wagner, S. M./Herstatt, C. (2019): Toward a better understanding of corporate accelerator models. In: Business Horizons, 62, 5, S. 637-647.

Peter, L. (2018): Corporate Company Builder. In: Wirtschaftsinformatik & Management, 10, 2, S. 68-74.

Poguntke, S. (2019): Corporate Think Tanks: Zukunftsforen, Innovation Center, Design Sprints, Kreativsessions & Co. Springer Gabler, Wiesbaden (3. Aufl.).

Rieken, F./Boehm, T./Heinzen, M./Meboldt, M. (2019): Corporate makerspaces as innovation driver in companies: A literature review-based framework. In: Journal of Manufacturing Technology Management, 31, 1, S. 91-123.

Walrave, B./Talmar, M./Podoynitsyna, K. S./Romme, A. G./Verbong, G. P. (2018): A multi-level perspective on innovation ecosystems for path-breaking innovation. In: Technological Forecasting and Social Change, 136, S. 103-113.

PROF. DR. MAREIKE HEINZEN
Professur für Führung und Innovationsmanagement im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Hochschule Koblenz
RheinAhrCampus, Remagen
E-Mail: mareikeheinzen@rheinahrcampus.de
https://www.hs-koblenz.de/profile/heinzen2

JAN CONRADS, M.A.
Doktorand
Hochschule Koblenz
RheinAhrCampus, Remagen
E-Mail: conrads@rheinahrcampus.de
https://www.hs-koblenz.de/profile/conrads

FINN RIEKEN, M. SC.
Doktorand
Hochschule Koblenz
RheinAhrCampus, Remagen
E-Mail: rieken@rheinahrcampus.de
https://www.hs-koblenz.de/profile/rieken

DANKSAGUNG

Wir danken unserem Masteranden Marvin Schauer, der uns in Datensammlung und -auswertung unterstützt hat.

SUMMARY

Research question: What are current collaboration vehicles of corporates and when and how can they be used along the innovation process?
Methodology: Scoping-Review as part of a systematic literature review with 208 references.
Practical implications: Characteristics of Corporate Innovation Hub, Lab, Co-Working Space, Incubator, Accelerator, Company Builder and Makerspace are presented and allocated within the innovation process. As interaction in most collaboration vehicles still takes place physically, Corporate Accelerator and Company Builder tend to more virtual interaction.

Co-Working-Spaces: Eine Alternative zwischen Homeoffice und Büroarbeitsplatz

Von **Prof. Dr. Wenzel Matiaske** (Helmut-Schmidt-Universität/Uni Bw H) und **Dr. Hartmut Seifert,** selbstständiger Wissenschaftler und Berater (eh. Leiter des WSI)

Vor der Corona-Krise wünschten sich rund 40 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland, zumindest zeitweise von zu Hause aus arbeiten zu können. Realisieren konnte dies jedoch nur etwa jede/-r Zehnte (Destatis, 2018). Mit der Krise wurde das Homeoffice für diejenigen, die drinnen bleiben konnten, plötzlich zum Normalfall. Das Sozialexperiment mit den in aller Eile improvisierten Heimarbeitsplätzen zeigt einerseits, dass vor der Krise erhebliches Potenzial zur Dezentralisierung von Arbeit ungenutzt blieb. Viele Arbeitgeber, insbesondere Dienstleister, Banken und Versicherungen wollen die gewonnene Erfahrung nutzen, um ihre Arbeitsorganisation neu auszurichten und künftig stärker ortsflexible Formen der Arbeit zu etablieren (Erdsiek, 2020). Auch die Mehrheit der Beschäftigten, die Homeoffice aufgrund ihrer Tätigkeit grundsätzlich für möglich hält, wünscht sich nach der Corona-Krise mehr Homeoffice als zuvor. Andererseits sind die bisherigen Erfahrungen mit dem Homeoffice zwiespältig (Schröder et al., 2020).

Sicherlich sind aktuell aufgetretene Probleme der mangelnden Ausstattung und Erfahrung, des Arbeitsschutzes und der Informationssicherheit kurz- bis mittelfristig lösbar. Bereits jetzt gibt ein Teil der Beschäftigten in Befragungen an, im Homeoffice produktiver als im Büro zu sein (Schröder et al., 2020). Ein anderer Teil hält jedoch das Gegenteil für zutreffend. Bezüglich der Arbeitszufriedenheit zeigen sich ähnlich divergente Einschätzungen. Einerseits gewinnen Beschäftigte potenziell an Zeitsouveränität, zugleich übernehmen sie erhöhte Verantwortung, diese mit betrieblichen Anforderungen auszubalancieren. Andererseits will gelernt sein, isoliert in häuslicher Umgebung einen effizienten Arbeitsablauf zu strukturieren. Die Wohnverhältnisse sind im Regelfall keineswegs auf die Arbeit vorbereitet und nur schwer umzugestalten.

Über die Krise hinaus, wenn Kitas und Schulen wieder im Normalbetrieb funktionieren, stellen sich damit Fragen der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie in neuer Form. Schon jetzt ist festzustellen, dass Frauen, welche die mit der Heimarbeit gewonnene Flexibilität häufiger für die familiäre Sorge- und Hausarbeit nutzen, stärker belastet sind (Kohlrausch/Zucco, 2020). Aktuelle Befragungen zeigen, dass ein Teil der im Homeoffice Tätigen in Ermangelung einer räumlichen Trennung zwischen Arbeit und Freizeit das Gefühl hat, nicht abschalten zu können. Soziale Isolation gilt schon seit früheren Untersuchungen als ein zentrales Problem der in Teleheimarbeit tätigen Personen (Lott, 2020).

Ein Blick zurück

Die Dichotomie zwischen Büroarbeitsplatz und Homeoffice, auf welche die Corona-Krise das Erleben verengt, sollte jedoch das Denken in Alternativen nicht beschränken. Bereits im Gefolge einer anderen Krise, dem Ölpreisschock 1973, wurden in den USA Ideen zum „Telecommuting“ entwickelt und durch Alvin Toffler in seinem Buch „The Third Wave“ (1980) popularisiert. Die Daten und nicht die damit Arbeitenden sollten pendeln. Als sich dann in den 1980er-Jahren der PC mit Großrechnern verband und mittlere Datentechnik zu verdrängen begann, diskutierten und erprobten Wissenschaft und Praxis Zwischenformen der Arbeitsorganisation. Das Satellitenbüro eines großen Arbeitgebers sollte hohe Raummieten im Zentrum durch geringere in der Peripherie ersetzen und Pendelzeiten aus dem Umland verkürzen. Im Nachbarschaftsbüro teilten sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verschiedener, typischerweise kleinerer Arbeitgeber oder auch Selbstständige den Büroraum. Der Laptop ermöglichte bald darauf zunächst häufig im Außendienst die mobile Telearbeit oder bspw. in der Unternehmensberatung die On-site-Telearbeit, bei der in der Fremdfirma auch die Dokumentation für das eigene Unternehmen erarbeitet wird (Godehardt, 1994). Sinkende Preise für Hardware und Telekommunikation und die Erfahrungen mit dem heimischen PC fokussierten dann auf die Teleheimarbeit, die seit den 1990er-Jahren auch im Mittelpunkt der Politik steht und in der Arbeitsstättenverordnung geregelt worden ist (BMWi/BMAS, 1998). Die Motivdiskussion verengte sich auf Fragen der Vereinbarkeit und der Zeitsouveränität. Ökologische Aspekte und der Gedanke gemeinschaftlicher Nutzung von Ressourcen traten in den Hintergrund.

Neue Perspektiven im digitalen Dorf

Erst im neuen Jahrtausend wird dann in Debatten um die „creative class“, die „digital nomads“ oder – hierzulande – die „digitale Bohème“ das Nachbarschaftsbüro als Co-Working-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Homeoffice erlebt coronabedingt einen kaum für möglich gehaltenen Aufschwung. Damit eröffnen sich neue Perspektiven für einen dritten, alternativen Arbeitsort, den Co-Working-Space. Der Beitrag diskutiert dessen Vorzüge gegenüber Homeoffice einerseits und Arbeit im Büro andererseits. Die Perspektive ist dabei auf den ländlichen Raum gerichtet und auf die Chancen, auch dort Co-Working-Spaces einzurichten.
Methodik: Qualitative Bewertung der Literatur zu Vor- und Nachteilen von Arbeitsorten
Praktische Implikationen: Im Unterschied zu den in städtischen Regionen eher marktlich entstandenen Co-Working-Spaces brauchen vergleichbare Einrichtungen in der Peripherie eher Anstöße durch öffentliche Förderung, wie Beispiele zeigen.

Space erneut propagiert. Die Welt ist im digitalen Dorf zusammengerückt und im Co-Working-Space finden sich Kreative, Solo-Selbstständige oder Gründerinnen – zunächst 2001 in der Sunshine Suite New York – zusammen und nutzen temporär oder langfristiger den angebotenen Arbeitsraum, die Büroausstattung und die Gemeinschaftseinrichtungen vom Besprechungsraum bis zur Kaffeemaschine. Das alte Taz-Gebäude in der Rudi-Dutschke-Straße beheimatet heute das Co-Working-Space-Pionierunternehmen Betahaus, das 2009 die erste Berliner Lokalität gründete.

Auf dem Weg vom Nachbarschaftsbüro zum Co-Working-Space entfernte sich die Idee jedoch nicht nur räumlich, sondern auch soziokulturell von Pendlerinnen und Pendlern in die Metropole. Auch die digitale Bohème verschafft sich einen Distinktionsgewinn aus der Distanz zum Normalfall des Sozialen. Berlin Kreuzberg ist nicht, sagen wir mal, Süderbrarup. Im Politischen verbleibt die Teleheimarbeit im Arbeitsministerium. Der Co-Working-Space startet im Wirtschaftsministerium neu. Die Zukunft aber gehört der einvernehmlichen Kooperation beider, die das Konzept der Co-Working-Spaces für neue Zielgruppen öffnen und in neue Regionen ausbreiten könnten.

Co-Working-Space als neues Arbeitsmodell

Bislang ist der Co-Working-Space vorrangig ein Arbeitsort von innovationsintensiven und kreativen Nutzern aus der IT- und Kreativbranche, von Soloselbstständigen, Start-ups und Freelancern (Echterhoff et al., 2018; Engstler/Mörgenthaler, 2018). Entsprechend ist die weit überwiegende Mehrheit der – nach einer Meldung des Bundesverbands Co-Working-Spaces – mittlerweile über 1.200 „dritten Arbeitsorte“ auch in den städtischen Metropolen angesiedelt. Mit der coronabedingten Expansion des Homeoffice bieten sich neue Perspektiven, das Dienstleistungsmodell Co-Working-Space im großen Stil zu einer Alternative auch für abhängig Beschäftigte fortzuentwickeln. Es hat das Zeug dazu, die Schwächen der beiden Welten Büro und Arbeit am häuslichen Schreib- oder Küchentisch produktiv auszubügeln.

Als neues Arbeitsmodell grenzt es sich gegenüber dem Homeoffice durch eine professionelle Büroausstattung, durch eine ruhige und nicht durch private Einflüsse gestörte Arbeitsumgebung ab. Zudem besteht die Möglichkeit zum kommunikativen Austausch auch über die eigenen betrieblichen und beruflichen Grenzen hinweg, was durchaus motivierend sein kann. Arbeitsschutzfragen lassen sich einfacher aus der regulatorischen Grauzone auf gesicherten Grund überführen. Auch die Informationssicherheit und der Datenschutz lassen sich leichter gewährleisten. Durch eine professionelle Arbeitsumgebung und die Möglichkeit zum fachlichen und sozialen Austausch kommt Co-Working dem Büroleben näher, ohne jedoch zusätzliche Zeit und Kosten für das Pendeln aufbringen zu müssen. Betriebe sparen Büroraum und in städtischen Regionen hohe Bürokosten. Die geringere Belastung der Verkehrsinfrastruktur entlastet die öffentlichen Haushalte. Und nicht zuletzt profitiert auch die Umwelt, ohne dass zusätzliche Kosten anfallen.

Schließlich lässt sich Vereinbarkeit, das zentrale Thema im Kontext der aktuellen Debatten um Homeoffice, neu denken und gestalten. Die Kombination von Co-Working-Space und Kinderbetreuung oder die Nutzung vorhandener Betreuungseinrichtungen in räumlicher Nähe zum Nachbarschaftsbüro entzerrt Arbeit und Betreuungsaufgaben, ohne die belastenden Wegezeiten konventioneller Büroarbeit. Insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmen, die kaum betriebsinterne Lösungen schaffen können, bieten sich dadurch Chancen, ihre Attraktivität im Sinne familienfreundlicher Arbeitsumgebungen zu steigern.

Neue Initiativen auf dem Land

Auch auf dem Land tut sich etwas. Eine Reihe von Bundesländern sieht Co-Working-Spaces als Teil ihrer Digitalstrategien. Einige fokussieren die Pendlerproblematik rund um die Metropolen. Die Wirtschaftsförderer südlich von Hamburg organisieren Co-Working-Spaces bspw. auch aus dieser Perspektive. Anders verhält es sich in verkehrstechnisch problematischen Regionen innerhalb der Peripherie. Die klein- und mittelständisch geprägte Industrieregion Südwestfalen hat nicht aufgrund großer Pendlerströme in eine Metropole, sondern aufgrund der regionalen Topologie zeitlich lange Wegzeiten zur Arbeitsstätte zum Thema. Andere Regionen wie in Mecklenburg-Vorpommern setzen u. a. darauf, mit Co-Working-

Spaces Arbeitstouristen in idyllischer Lage zu beherbergen. Alle profitieren von der Modernisierung der Netzinfrastruktur, die insbesondere auch im ländlichen Raum in Angriff genommen worden ist.

Den Arbeitgebern in der Peripherie kann dies bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften nutzen. Jedoch stellt sich auf dem Land im Unterschied zu urban verdichteten Regionen kaum eine spontane Marktlösung ein. Es fehlt an Nachfrage durch die kritische Masse einer digitalen Bohème, die Gründungen in Zentren ermöglicht. Bevor Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Peripherie ihre Gewohnheiten ändern und ihre Investitionen in Mobilität (nicht nur) zur Arbeit abschreiben, erwarten sie ein verlässliches Angebot. Und auch kleinere Arbeitgeber werden eher in verlässliche Modelle einsteigen als in Risiko investieren. Es braucht eines Anschubs, der in aller Regel nur von der öffentlichen Hand kommen kann.

In Rheinland-Pfalz fördert bspw. die Entwicklungsagentur des Landes seit 2019 Modellprojekte im ländlichen Raum (https://dorfbueros-rlp.de/). „Dorfbüros“ sollen die Lebensqualität verbessern und die Arbeit zurück ins Dorf holen. Für drei Jahre fördert die Entwicklungsagentur jeweils bis zu drei Kommunen bei Einrichtung und Unterhalt von Co-Working-Spaces mit jeweils etwa sieben Arbeitsplätzen sowie Gemeinschaftsräumen. Die Kommunen verpflichten sich, nach Ablauf der Förderphase die Einrichtungen noch mindestens zwei Jahre in Eigenregie weiter zu betreiben. Das Programm hat sehr gute Resonanz gefunden. Allerdings ist es noch zu früh, um abschätzen zu können, wie sich die Dorfbüros nach der Förderphase entwickeln werden. Werden sie sich erfolgreich vom öffentlichen Tropf abnabeln und genügend Vitalität für eine eigenständige Zukunft entwickeln können? Ist das Förderprogramm ein Modell, das Schule machen könnte?

Ähnliche, aber insgesamt noch zaghafte Förderansätze findet man auch in anderen Bundesländern. Das Besondere an einigen Dorfbüros in Rheinland-Pfalz ist, dass sie nicht allein im Einzugsbereich von Metropolen liegen. Vielmehr bieten sie in teilweise eher peripherer Lage Erwerbstätigen eine Arbeitsplatzalternative zu weitem Pendeln oder gar Abwanderung.

Ob Co-Working-Spaces auch im ländlichen Raum zu einem nachhaltigen Erfolgsmodell werden, hängt sicherlich auch davon ab, wie sich die Kosten auf die beteiligten Akteure, auf Betreiber, Nutzer und deren Arbeitgeber, verteilen. Für Betriebe ist es ein Kalkül, bei dem eingesparte Bürokosten mit den Gebühren für Co-Working abzugleichen sind. Eine ähnliche Rechnung dürften abhängig Beschäftigte aufmachen, die den eingesparten Kosten für die täglichen Fahrten zum Büro die Gebühren für den dritten Arbeitsplatz gegenüberstellen. In diesem Zusammenhang wird es auch darauf ankommen, ob die Gebühren für die Nutzung des dritten Arbeitsorts steuerlich wie ein eigenes Arbeitszimmer behandelt werden können. Warum nicht steuerliche Anreize für vermiedene Arbeitswege? Handelt es sich bei den Betreibern um Nonprofit-Einrichtungen, die zudem im ländlichen Bereich mit vergleichsweise niedrigen Immobilienpreisen agieren, dürften die Gebühren so ausfallen, dass sie im Rahmen von Cost Sharing für Nutzer wie deren Arbeitgeber vertretbar sein dürften.

Anschub gesucht

Diese Beispiele veranschaulichen wichtige Unterschiede zwischen Süderbrarup und Berlin Kreuzberg und Gründe, warum sich die Wirtschaftsministerien der Förderung von Gründungen auf dem Land annehmen sollten. Die Errichtung und Einhegung von Märkten ist nicht ohne Kosten zu haben. Die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse von Stadt und Land gebietet gewissermaßen die öffentliche Investition in die sprungfixen Kosten, um diesen Markt auch in der Peripherie in Gang zu bringen.

Im Interesse der ländlichen Kommunen sollte es sein, das Konzept des Co-Working-Space weiterzudenken und nicht nur als einen Ort gemeinsamen Arbeitens zu verstehen. Vielmehr könnte dieser auch als Nukleus für weitere soziale Aktivitäten dienen; bspw. für eine angesiedelte Kita, für Treffen von Vereinen usw.

Aber auch das Arbeitsministerium ist in der Post-Corona-Zeit bei der Betreuung von Co-Working-Spaces gefordert. In einem umfassenden Sinne geht es um die Neujustierung der Arbeitsorte, um deren Zusammenspiel, um deren Zuordnung nach ihren jeweiligen Funktionalitäten. Die Frage, wie wir zukünftig arbeiten, ist untrennbar verbunden mit der Frage, wo wir zukünftig arbeiten. Sicherlich wäre es fatal, sich auf einen der drei möglichen Arbeitsorte festlegen zu wollen. Vielversprechender erscheint es, in einer sich rasch wandelnden Umwelt mit ständig neuen Herausforderungen Optionen zu eröffnen. So bietet sich die Möglichkeit, flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. Entscheidend ist ein erster Schritt zur Initiative. Den Anstoß könnten gemeinsame Förderprogramme von Wirtschafts- und Arbeitsministerien geben.

PROF. DR. WENZEL MATIASKE
Institut für Personal und Arbeit
Helmut-Schmidt-Universität/Uni Bw H
E-Mail: matiaske@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/ipa

DR. HARTMUT SEIFERT
Selbstständiger Wissenschaftler und Berater
E-Mail: h.g.seifert@t-online.de
www.dr-hartmut-seifert.de

SUMMARY

Research question: Home offices are experiencing an upswing that was hardly thought possible due to the coronavirus pandemic. This opens up new perspectives for a different, alternative place of work, the coworking space. The article is about the advantages of working from home and working in the office. The perspective is focused on the rural area and the chances of establishing coworking spaces there too.
Methodology: Qualitative evaluation based on literature review.
Practical implications: In contrast to the co-working spaces, which are more market-based in urban regions, comparable facilities in the periphery need more stimulus from public funding, as examples show.

LITERATURVERZEICHNIS

BWWi /BMAS (1998): Telearbeit – Chancen für neue Arbeitsformen, mehr Beschäftigung, flexible Arbeitszeiten. Bonn.

Destatis (2018): Arbeitsmarkt auf einen Blick – Deutschland und Europa. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Echterhoff, J./Große, R./Hawig, D./Jégu, M./Klatt, R./Neuendorff, H./Steinberg, S. (2018): Coworking in NRW – Potenziale und Risiken von Coworking-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung, FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit 12.

Engstler, M./Mörgenthaler, L. (2018): Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum: Kommunikationskonzept und Förderansätze, Stuttgart.

Erdsiek, D. (2020): Unternehmen wollen auch nach der Krise an Homeoffice festhalten. In: ZEW-Branchenreport Informationswirtschaft 2. Quartal.

Godehardt, B. (1994): Telearbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Kohlrausch, B./Zucco, A. (2020): Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. WSI Policy Brief Nr. 40, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Lott, Y. (2020): Work-Life-Balance im Homeoffice. Was kann der Betrieb tun? WSI-Report 54, Düsseldorf

Schröder, C. et al. (2020): Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich. DIW aktuell, Nr. 41, Berlin.

Toffler, A. (1980): The Third Wave. New York: William Morrow.

Wie wirken Varianten der Darstellung von Unternehmenswerten im Personalmarketing?

Von **Prof. Dr. Uwe P. Kanning** (Hochschule Osnabrück) und **Cindy Schirch** (Absolventin der Hochschule Osnabrück)

In Zeiten des demografischen Wandels und eines Fachkräftemangels in manchen Branchen wird es für Unternehmen zunehmend wichtig, ihr Personalmarketing professionell zu gestalten. Je weniger Menschen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, desto größer ist der Wettbewerb der Unternehmen untereinander um qualifizierte Personen, die sich bei ihnen bewerben. Unternehmen sind daher darauf angewiesen, nicht nur Stellen auszuschreiben, sondern sich auch als besonders attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, die Menge der Bewerberinnen und Bewerber zu maximieren (Kanning, 2017). Vielmehr ist der Markt selektiv anzusprechen: Geeignete Personen sollen durch das Personalmarketing zu einer Bewerbung bewegt werden, während gleichzeitig Personen, die sich für die Stelle nicht eignen, von einer Bewerbung abzuhalten sind. Gelingt dies, so erhöht sich die sog. „Grundquote", also der prozentuale Anteil der geeigneten Personen im Bewerberpool. Je höher die Grundquote ausfällt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, durch ein Personalauswahlverfahren mit bestimmter Validität geeignete Personen im Bewerberpool als solche zu identifizieren. Je geringer die Grundquote ist, desto höher muss die Validität des Personalauswahlverfahrens sein, um die Schwächen des Personalmarketings kompensieren zu können.

Dem Personalmarketing kommt somit eine zentrale Funktion im Prozess der Personalauswahl zu. Die Methoden der Ansprache potenzieller Bewerberinnen und Bewerber sind dabei sehr vielfältig. Sie reichen von der Gestaltung klassischer Stellenanzeigen in Zeitungen oder Internetportalen über Headhunting und allgemeine Imagekampagnen bis hin zu persönlichen Auftritten in Schulen oder Hochschulen (Kanning, 2017). Im Folgenden geht es nicht um verschiedene Methoden der Ansprache, sondern vielmehr um die Inhalte, die im Zuge des Personalmarketings transportiert werden und das Bild eines Unternehmens in den Augen potenzieller Bewerberinnen und Bewerber prägen können. Im Fokus steht dabei die Kommunikation von Unternehmenswerten. Unternehmenswerte können Einfluss auf die Attraktivität eines Arbeitgebers nehmen (Lohaus/Rietz, 2015; van Hoye et al., 2013). Wir untersuchen, wie Unternehmenswerte kommuniziert werden müssen, um diese Funktion möglichst gut zu erfüllen.

Bedeutung von Unternehmenswerten im Personalmarketing

Über das Personalmarketing werden zahlreiche Informationen über ein Unternehmen bzw. einen vakanten Arbeitsplatz vermittelt: Name und Sitz des Unternehmens, Merkmale der zu besetzenden Stelle, Höhe des Gehalts, freiwillige soziale Leistungen, Karrieremöglichkeiten, fachliche und persönliche Anforderungen der Stelle, Arbeitsaufgaben, Geschichte sowie Werthaltungen des Unternehmens und vieles mehr. Die genannten Merkmale lassen sich auf einer übergeordneten Ebene in zwei Gruppen einteilen (Lievens et al., 2007). Auf der einen Seite handelt es sich um konkrete (oder instrumentelle) Merkmale, die sich leicht objektivieren lassen. Hierzu zählen bspw. die Arbeitsaufgaben, das Gehalt, der Firmensitz oder freiwillige soziale Leistungen (Turban/Cable, 2003). Auf der anderen Seite geht es um abstrakte (oder symbolische) Merkmale, wie etwa Tradition, Visionen oder Werte, die ein Unternehmen auszeichnen (Cable/Yu, 2006; Davies, 2006). Die Vielfalt der Werte, über die sich ein Unternehmen selbst gegenüber potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern darstellen kann, ist dabei sehr groß (Kanning, 2017).

Studien, die sich mit der Frage beschäftigen, welche Bedeutung konkreten vs. abstrakten Merkmalen im Personalmarketing zukommt, belegen meist einen größeren Einfluss der konkreten Merkmale im Vergleich zu den abstrakten (Lievens et al., 2007; van Hoye et al., 2013). Grund (2009) untersuchte fast 5.000 Menschen, die ihren Arbeitsplatz gewechselt haben, und befragte sie danach, in welchen Bereichen sie sich durch den Wechsel verbessert haben. Benannt wurden ausschließlich konkrete Merkmale wie Gehalt, Art der Tätigkeit, Beförderungsaussichten, Arbeitsplatzsicherheit oder die Entfernung zwischen Wohnort und Arbeitsplatz.

Gleichwohl wirkt sich die Nennung von Unternehmenswerten positiv auf das Unternehmensimage aus. Ihre Bedeutung kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn sich zwei Arbeitgeber aus derselben Branche in den konkreten Merkmalen kaum noch unterscheiden. Denken wir hierbei z. B. an zwei Traineestellen in Großunternehmen, die nahezu identische Arbeitsplätze bei gleicher Bezahlung anbieten. Hier bleibt fast nur noch die Möglichkeit, sich über Werte voneinander abzugrenzen (Lohaus/Rietz, 2015; van Hoye et al., 2013). Dies

ABSTRACT

Forschungsfrage: Es wird untersucht, wie sich verschiedene Varianten der Darstellung von Unternehmenswerten auf das Unternehmensimage und die -attraktivität auswirken.
Methodik: In einem Online-Experiment werden 275 potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern Informationen über einen Arbeitgeber präsentiert, wobei die Darstellung von Unternehmenswerten systematisch variiert.
Praktische Implikationen: Es reicht nicht aus, in der Darstellung von Leitbildern Unternehmenswerte zu benennen. Arbeitgeber sollten die Werte auch erläutern und zusätzlich Belege dafür liefern, dass die Werte gelebt werden.

mag auch ein Grund dafür sein, dass zumindest US-amerikanische Unternehmen in starkem Maße Unternehmenswerte – etwa in Form von Leitbildern – nicht nur zur Steuerung interner Prozesse, sondern auch zur Außendarstellung nutzen (Blair-Loy et al., 2011).

Fragestellung

Aus Sicht von Unternehmen stellt sich die Frage, wie Unternehmenswerte kommuniziert werden müssen, damit sie einen möglichst positiven Einfluss auf die Attraktivität des Unternehmens in den Augen potenzieller Bewerberinnen und Bewerber nehmen. Dies ist nicht zuletzt deshalb interessant, weil Unternehmenswerte sich aufgrund ihrer abstrakten Natur weniger leicht kommunizieren lassen als bspw. Angaben zu Gehalt und Arbeitszeitregelungen. Zu der Frage, wie Unternehmenswerte effektiv kommuniziert werden können, liegen bislang keine Befunde vor. Es gibt jedoch Studien, die sich grundsätzlich mit der Kommunikation im Prozess des Personalmarketings beschäftigen. Sie sollen im Weiteren zur Ableitung von Hypothesen herangezogen werden. Diese Forschung lenkt die Aufmerksamkeit auf zwei potenziell wichtige Variablen – den Differenzierungsgrad der Informationen, die Unternehmen über sich zur Verfügung stellen, sowie die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Aussagen.

Unternehmen können sich dahingehend unterscheiden, wie differenziert die Unternehmensinformationen ausfallen, die sie potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zur Verfügung stellen. Kleine Unternehmen ohne eigene Website beschränken sich häufig auf Angaben in Stellenanzeigen, die aus Kostengründen nur wenige zentrale Informationen enthalten können. Weltweit agierende Konzerne mit umfangreichen Internetseiten und veröffentlichten Geschäftsberichten stellen das andere Ende des Kontinuums dar. Eine differenzierte Darstellung erweist sich dabei als vorteilhaft; Walker et al., 2008). So konnten etwa Highhouse et al. (2002) am Beispiel einer Informationsbroschüre für Bewerberinnen und Bewerber zeigen, dass das Image des Unternehmens positiv beeinflusst wurde, wenn nicht nur verbale Beschreibungen, sondern zusätzlich Statistiken zur Untermauerung der Aussagen zur Verfügung gestellt wurden.

Einige Studien zeigen zudem, dass die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Angaben eines Unternehmens einen signifikanten Einfluss auf dessen Attraktivität nimmt (Edwards, 2010). Cable und Yu (2006) finden bspw. auf sechs von acht Imagedimensionen, dass Unternehmen umso positiver abschneiden, je glaubwürdiger die gegebenen Informationen erscheinen. Zu ähnlichen Befunden gelangen Highhouse et al. (2002). Für verschiedene Varianten ihrer Recruiting-Broschüre konnten sie zeigen, dass mit zunehmender Glaubwürdigkeit der Inhalte das Image des Unternehmens positiver bewertet wurde. Lee et al. (2013) fanden zudem, dass Stellenanzeigen umso eher das Unternehmensimage positiv beeinflussen und Menschen zur Bewerbung animieren, je glaubwürdiger sie den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern erschienen.

Die Studie von Highhouse et al. (2002) belegt zudem, dass die Differenziertheit der Informationen und die Glaubwürdigkeit der Angaben miteinander verbunden sind. Je differenzierter die Informationen ausfallen, desto glaubwürdiger erscheinen sie den Befragten.

Die Befunde aus der allgemeinen Kommunikation im Prozess des Personalmarketings sollten sich auch auf die Kommunikation von Unternehmenswerten übertragen lassen. Zum einen handelt es sich bei den Unternehmenswerten nur um einen spezifischen Inhalt, der den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern vermittelt wird. Zum anderen können sich auch Darstellungen von Unternehmenswerten hinsichtlich des Differenzierungsgrads der Informationen sowie ihrer Glaubwürdigkeit unterscheiden.

Da die Forschung zeigt, dass sich eine differenzierte Kommunikation positiv auf das Personalmarketing auswirkt (Walker et al., 2008), wird derselbe Effekt auch bezogen auf die Kommunikation von Unternehmenswerten angenommen:

Hypothese 1a: Eine differenzierte Darstellung der Unternehmenswerte geht mit einem positiveren Unternehmensimage – im Sinne einer größeren sozialen Verantwortung – einher als eine undifferenzierte Darstellung.

Hypothese 1b: Eine differenzierte Darstellung der Unternehmenswerte geht mit einem positiveren Unternehmensimage – im Sinne eines größeren zugeschriebenen Unternehmenserfolgs – einher als eine undifferenzierte Darstellung.

Abb. 1: Stimulusmaterial (Ausschnitt)

Text, den die Befragten lesen	Funktion
Wir über uns	
Die Company AG ist mit rund 300.000 Mitarbeitern an 35 verschiedenen Standorten weltweit eines der führenden deutschen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Als Familienunternehmen mit Tradition und Geschichte haben wir uns auf die Herstellung von Hausgeräten sowie Geräten für den Einsatz in Gewerbebetrieben oder medizinischen Einrichtungen spezialisiert. Seit Generationen erfüllen wir durch das kreative und innovative Engagement unserer Mitarbeiter die Qualitätsansprüche unserer Kunden. Angetrieben von unserer Leidenschaft für Technologien setzen wir mit innovativen und begeisternden Produkten und Dienstleistungen neue Maßstäbe und schaffen so langfristig Mehrwert – für eine weltweit verbesserte Lebensqualität der Menschen.	Kurze Beschreibung des Unternehmens (Gruppe 1,2,3,4)
Unsere Werte	(Gruppe 2,3,4)
Soziale Verantwortung[1]	Unternehmenswert (Gruppe 2,3,4)
Die Company AG nimmt in vielfältiger Weise soziale Verantwortung wahr. Um einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, unterstützen wir weltweit Maßnahmen zur Förderung einer besseren Gesellschaft und Stärkung unserer Gemeinschaft.	Erläuterung des Wertes (Gruppe 3,4)
Dazu zählen unter anderem Kooperationen mit Hochschulen und Forschungsinstituten, eine langfristige Partnerschaft mit SOS-Kinderdorf sowie jährliche Spenden an die gemeinnützige Organisation UNICEF, die beispielsweise in den Bau von mehr als 200 Brunnen in Äthiopien eingeflossen sind und so über 80.000 Menschen Zugang zu sauberem Wasser ermöglicht haben.	Belege für die Umsetzung des Wertes (Gruppe 4)

[1]Analog wird bei drei weiteren Werten, (Umweltbewusstsein, Vielfalt & Chancengleichheit, Beruf & Familie) verfahren.

Quelle: Eigene Darstellung

Hypothese 1c: Eine differenzierte Darstellung der Unternehmenswerte geht mit einem positiveren antizipierten Bewerbungsverhalten einher als eine undifferenzierte Darstellung.

Da die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Kommunikation zum einen positive Effekte bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zur Folge hat (Edwards, 2010), zum anderen differenzierte Darstellungen zu mehr Glaubwürdigkeit führen (Highhouse et al., 2002), werden zusätzlich die folgenden Hypothesen aufgestellt:

Hypothese 2a: Die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Unternehmensdarstellung mediiert positiv den Zusammenhang zwischen dem Differenzierungsgrad der Darstellung von Unternehmenswerten und dem Unternehmensimage im Sinne einer größeren sozialen Verantwortung.

Hypothese 2b: Die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Unternehmensdarstellung mediiert positiv den Zusammenhang zwischen dem Differenzierungsgrad der Darstellung von Unternehmenswerten und dem Unternehmensimage im Sinne eines größeren zugeschriebenen Unternehmenserfolgs.

Hypothese 2c: Die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Unternehmensdarstellung mediiert positiv den Zusammenhang zwischen den Differenzierungsgraden der Darstellung von Unternehmenswerten und dem antizipierten Bewerbungsverhalten.

Methode

Datenerhebung: Der Studie liegt ein experimentelles Design mit vier Untersuchungsgruppen zugrunde. Potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern wurde hierzu die Selbstbeschreibung eines Unternehmens präsentiert, wie man sie in ähnlicher Form heute auf Internetseiten vieler Arbeitgeber finden kann. In den verschiedenen Untersuchungsgruppen variierte die Differenzierung der zur Verfügung gestellten Informationen über die Unternehmenswerte. Von Gruppe 1 zu Gruppe 4 nahm die Menge der zur Verfügung gestellten Informationen zu (vgl. Abb. 1).

Gruppe 1: Kurze Beschreibung des Unternehmens
Gruppe 2: Kurze Beschreibung des Unternehmens + explizite Benennung von Unternehmenswerten („soziale Verantwortung“, „Umweltbewusstsein“, „Vielfalt und Chancengleichheit“, „Beruf und Familie“)
Gruppe 3: Kurze Beschreibung des Unternehmens + explizite Benennung von Unternehmenswerten + Erläuterung der Unternehmenswerte
Gruppe 4: Kurze Beschreibung des Unternehmens + explizite Benennung von Unternehmenswerten + Erläuterung der Unternehmenswerte + Belege dafür, dass die Unternehmenswerte auch tatsächlich gelebt werden

Nach dem Lesen der Informationen bearbeiteten die Probandinnen und Probanden einen kurzen Fragebogen zum Unternehmensimage sowie zu ihrem eigenen antizipierten Bewerbungsverhalten.

Zielgruppe der Untersuchung waren zukünftige Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, an die sich das Personalmarketing des imaginären Unternehmens richten sollte. Daher wurden ausschließlich Studierende zur Teilnahme an der Studie akquiriert. Die Ansprache erfolgte nach dem Schneeballprinzip über soziale Netzwerke (insbesondere Facebook). Die Teilnahme an der Studie war vollkommen freiwillig und anonym, sie wurde zudem nicht vergütet.

Messinstrument: Der Onlinefragebogen erfasste zunächst zwei zentrale Facetten des Unternehmensimages – die soziale Verantwortung sowie den wahrgenommenen Erfolg des Unternehmens (vgl. Turban/Greening, 1997). Die Items stammten aus früheren, bislang nicht veröffentlichten Studien und wiesen in der vorliegenden Studie eine sehr gute innere Konsistenz auf (vgl. Abb. 2). Es handelte sich um neun bzw. vier Items, bei denen einzelne Attribute (z. B. „innovativ“ oder „weltoffen“) auf einer siebenstufigen Skala dahingehend bewertet werden mussten, inwieweit sie in der Wahrnehmung der Befragten auf das Unternehmen zutreffen (1 = „stimme überhaupt nicht zu“, 7 = „stimme voll und ganz zu“). Es folgten fünf Items zum antizipierten Bewerbungsverhalten von Turban und Keon (1993; Bereitschaft, sich bei dem fraglichen Unternehmen zu bewerben, ein konkretes Stellenangebot anzunehmen etc.; siebenstufige Zustimmungsskala, s. o.). Auch hier ergab sich eine hohe innere Konsistenz (Abb. 2). Im dritten Block wurden vier Fragen zur wahrgenommenen Glaubwürdigkeit der Unternehmenspräsentation gestellt (siebenstufige Zustimmungsskala s. o.). Diese Fragen wurden ausschließlich in den Untersuchungsgruppen 2, 3 und 4 gestellt, da in diesen Gruppen explizit Unternehmenswerte kommuniziert wurden. Hier zeigte sich ebenfalls eine zufriedenstellende innere Konsistenz (Abb. 2). Den Abschluss der Befragung bildeten Fragen zur Demografie – Alter und Geschlecht.

Stichprobe: Die Stichprobe umfasste 275 Personen mit einem Durchschnittsalter von 24.67 Jahren (Range: 18-48 Jahre). Der Anteil an Frauen lag bei 63.3 %, der an Männern bei 36.7 %.

Abb. 2: Angaben zu den verwendeten Skalen

Skala	Beispiel-Items	Anzahl der Items	Cronbachs Alpha
Unternehmensimage – Soziale Verantwortung	verantwortlich fair zu Mitarbeitern/-innen	9	.94
Unternehmensimage – Erfolg	innovativ erfolgreich	4	.79
Antizipiertes Bewerbungsverhalten	Ich würde mich sehr anstrengen, um für dieses Unternehmen arbeiten zu können. Ich würde ein Jobangebot dieses Unternehmens akzeptieren.	5	.93
Glaubwürdigkeit	Ich glaube, dass die Unternehmensbeschreibung der Wahrheit entspricht. Ich bin überzeugt davon, dass die Company AG ihre Unternehmenswerte in der Realität umsetzt.	4	.92

Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse

In einem ersten Schritt wurde zunächst eine unifaktorielle, multivariate Kovarianzanalyse berechnet. Als unabhängige Variable diente dabei die Manipulation des Differenzierungsgrads der Information bezogen auf die Unternehmenswerte (vierstufig). Als abhängige Variable flossen die beiden Maße des Unternehmensimages (soziale Verantwortung und Erfolg des Arbeitgebers) sowie das antizipierte Bewerbungsverhalten in die Analyse ein. Als Kovariate wurden das Alter sowie das Geschlecht der Befragten berücksichtigt.

Im Ergebnis zeigte sich, dass weder vom Alter der Befragten ($F_{(3/265)}$ =.84 $p > .05$) noch von deren Geschlecht ($F_{(3/265)}$ =.35 $p > .05$) ein signifikanter Einfluss ausging. Im Gegensatz hierzu ergab sich bei der Informationsdifferenzierung ein höchst signifikanter multivariater Effekt ($F_{(3/265)}$ =12.58 $p \leq .001$). Die univariaten Ergebnisse werden in Abbildung 3 dargestellt.

Bezogen auf die wahrgenommene soziale Verantwortung zeigte sich ein signifikant positiver Effekt der Kommunikation von Unternehmenswerten. Erwähnte das Unternehmen keine Unternehmenswerte explizit, so erschien es als weniger sozial verantwortungsvoll im Vergleich zu den übrigen drei Untersuchungsbedingungen, in denen Werte genannt wurden. Ob die Werte darüber hinaus nicht nur benannt, sondern auch erläutert werden, blieb ohne signifikanten Einfluss auf das Image des Arbeitgebers. Wurden hingegen die Werte nicht nur benannt und erläutert, sondern lieferte das Unternehmen zusätzlich auch noch Belege dafür, dass die Werte tatsächlich realisiert werden, so erlebten die Befragten das Unternehmen signifikant sozial verantwortlicher. Die Ergebnisse bestätigten im Wesentlichen Hypothese 1a.

Bezogen auf den zugeschriebenen Erfolg des Unternehmens war es unerheblich, ob keine Werte in der Unternehmensbeschreibung auftauchten oder Unternehmenswerte einfach nur benannt wurden. Das Image des Unternehmens stieg jedoch signifikant an, wenn Unternehmenswerte genannt und erläutert wurden, im Vergleich zu einer Unternehmensdarstellung ohne expliziten Bezug zu Werten. Die signifikant positivsten Effekte im Hinblick auf den wahrgenommenen Erfolg des Unternehmens ließen sich finden, wenn Werte explizit benannt bzw. erläutert wurden und das Unternehmen darüber hinaus auch Belege für die Umsetzung dieser Werte lieferte. Die Ergebnisse bestätigten im Wesentlichen Hypothese 1b.

Im antizipierten Bewerbungsverhalten ließen sich ebenfalls signifikante Effekte finden. Ob keine Werte in der Beschreibung des Unternehmens auftauchen oder ob Werte einfach nur benannt wurden, wirkte sich nicht auf das antizipierte Bewerbungsverhalten aus. Entscheidend war vielmehr, dass diese Werte auch erläutert wurden. Wurden die Unternehmenswerte erläutert, so brachte die zusätzliche Anführung von Belegen im direkten Vergleich keinen zusätzlichen Anstieg im antizipierten Bewerbungsverhalten. Die Ergebnisse bestätigten im Wesentlichen Hypothese 1c.

Alles zusammengenommen können die Hypothesen 1a, 1b und 1c im Wesentlichen unterstützt werden. Je mehr explizite Informationen das Unternehmen über die eigenen Werte vermittelt, desto positiver ist das Unternehmensimage und desto größer ist auch das antizipierte Bewerbungsengagement. Allerdings geht nicht jede Steigerung der Informationsdifferenzierung mit einer signifikanten Steigerung von Image und antizipiertem Bewerbungsverhalten einher. In jedem Fall ist es jedoch so, dass die Kommunikation von Belegen dafür, dass die Werte des Unternehmens tatsächlich gelebt werden (Untersuchungsgruppe 4), zu signifikant positiveren Effekten führt im Vergleich zu einer Unternehmensdarstellung, die auf die explizite Nennung von Unternehmenswerten verzichtet (Untersuchungsgruppe 1) oder Werte lediglich in Form von Begriffen explizit auflistet (Untersuchungsgruppe 2).

Abb. 3: Vergleich verschiedener Darstellungen des Arbeitgebers im Hinblick auf Unternehmensimage, antizipiertes Bewerbungsverhalten und Glaubwürdigkeit des Leitbilds (Varianzanalyse)

	Untersuchungsgruppe – Informationsdifferenzierung			
	1 kein Werte (n=52)	2 Werte – nur Begriffe (n=64)	3 Werte – Erläuterung (n=77)	4 Werte – Belege (n=82)
Unternehmensimage – Soziale Verantwortung	3.78[a] (.91)	4.71[b] (.97)	5.06[b] (.90)	5.71[c] (.94)
Unternehmensimage – Erfolg	4.36[a] (1.26)	4.63[ab] (1.22)	4.90[b] (.85)	5.37[c] (.93)
Antizipiertes Bewerbungsverhalten	3.85[a] (1.15)	4.34[ab] (1.48)	4.76[bc] (1.25)	5.29[c] (1.27)

Erläuterung: Arithmetische Mittel und Standardabweichung in Klammern; siebenstufige Skala (1-7); zwei Mittelwerte unterscheiden sich zeilenweise signifikant voneinander, wenn sie unterschiedliche Indizes aufweisen; $p \leq .05$.

Quelle: Eigene Darstellung

In einem zweiten Schritt wurde untersucht, inwieweit die wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Unternehmens den Einfluss der Information über die Unternehmenswerte auf das Image sowie das antizipierte Bewerbungsverhalten beeinflusst. Hierzu wurden mediierte, lineare Regressionsanalysen berechnet. Da der Prädiktor (Information über die Unternehmenswerte) nicht intervallskaliert war, wurden die Analysen für den jeweiligen Vergleich zwischen benachbarten Stufen des Prädiktors berechnet (keine Werte → Beschreibung von Werten; Beschreibung von Werten → Beschreibung von Werten + Erläuterung; Beschreibung + Erläuterung → Beschreibung + Erläuterung + Belege für das Ausleben der Werte). Als Mediator diente die wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Unternehmens und als Kriterien nacheinander die wahrgenommene soziale Verantwortung, der Unternehmenserfolg sowie das antizipierte Bewerbungsverhalten.

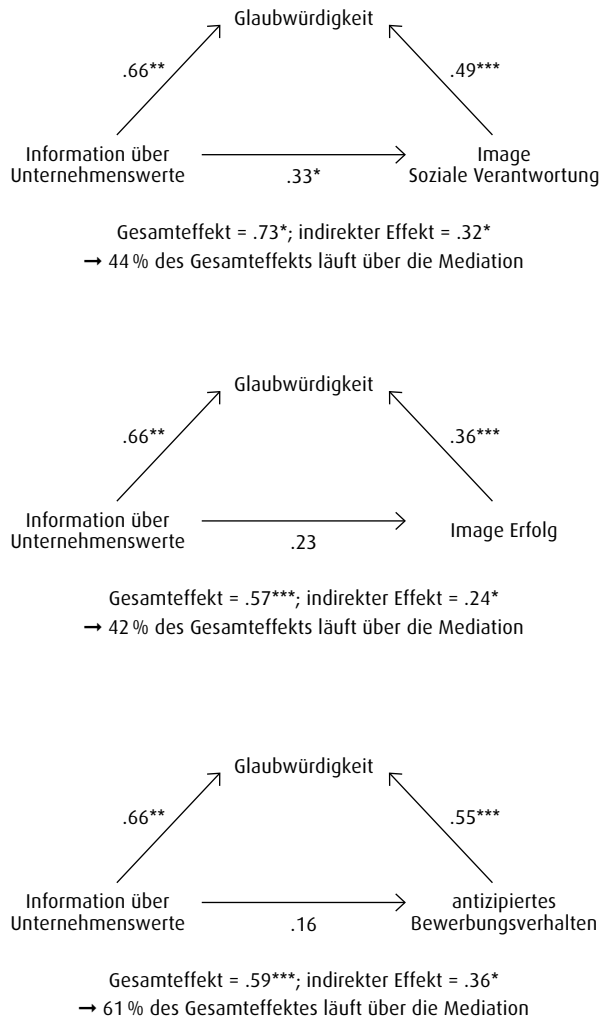
Im Ergebnis zeigte sich nur dann ein signifikanter Mediationseffekt der wahrgenommenen Glaubwürdigkeit, wenn sich die Information auf den Vergleich zwischen der dritten und vierten Stufe des Prädiktors bezog (vgl. Abb. 4). Für alle drei Kriterien zeigte sich dabei ein sehr ähnliches Muster. Sofern das Unternehmen die eigenen Werte nicht nur erläutert (Stufe 3 des Prädiktors), sondern darüber hinaus auch noch Belege dafür liefert, dass die Werte im Unternehmen gelebt werden (Stufe 4 des Prädiktors), wirkt die wahrgenommene Glaubwürdigkeit als Mediator. Gleichzeitig steigt mit zunehmender Information über die Unternehmenswerte signifikant die Glaubwürdigkeit des Unternehmens an. Der indirekte Einfluss der Darstellung von Unternehmenswerten, der über den Anstieg der Glaubwürdigkeit des Unternehmens vermittelt wurde, war durchgängig signifikant. Die Hypothesen 2a, 2b und 2c konnten somit teilweise bestätigt werden. Der Mediationseffekt zeigte sich nur im Bereich einer sehr differenzierten Information über Unternehmenswerte (Werte benennen, erläutern und Belege liefern).

Über alle Stufen des Prädiktors hinweg korreliert das Ausmaß der Differenziertheit der Information mit der Glaubwürdigkeit signifikant positiv zu .27 ($p \leq .01$; Korrelation nach Spearman). Die Glaubwürdigkeit korreliert zudem positiv mit der wahrgenommenen sozialen Verantwortung (.61; $p \leq .001$), dem wahrgenommenen Erfolg (.54; $p \leq .001$), sowie dem Bewerbungsverhalten (.58; $p \leq .001$).

Diskussion

Die bisherige Forschung zeigt, dass der Differenzierungsgrad der Informationen über ein Unternehmen einen positiven Einfluss auf das Unternehmensimage hat (Highhouse et al., 2002; Walker et al., 2008). Die vorliegende Studie untersucht diesen Effekt bezogen auf die Kommunikation von Unternehmenswerten, weil diese im Personalmarketing eine wichtige Rolle spielen, wenn Arbeitgeber sich in konkreten Merkmalen (Gehalt, Arbeitsinhalte, Arbeitszeitregelungen etc.) kaum noch voneinander unterschei-

Abb. 4: Ergebnisse von drei mediierten Regressionsanalysen



unstandardisierte Koeffizienten; * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, ***$p \leq .001$

Information über Unternehmenswerte = Effekt der Experimentalgruppe 4 (Erläuterung der Werte + Belege) im Vergleich zu Experimentalgruppe 3 (nur Erläuterung der Werte)

Quelle: Eigene Darstellung

den. Die Befunde belegen den positiven Einfluss differenzierter Darstellungen von Unternehmenswerten auf das Unternehmensimage. Gleiches gilt für das antizipierte Bewerbungsverhalten, das ebenfalls durch vielfältige Informationen über die Unternehmenswerte positiv beeinflusst wird. Allerdings geht nicht jede Zunahme an Informationen über die Unternehmenswerte mit einem signifikanten Anstieg einher. Unternehmenswerte nur aufzulisten, statt keine Werte explizit zu kommunizieren, zieht lediglich bei der wahrgenommenen sozialen Verantwortung einen positiven Effekt nach sich. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass die soziale Verantwortung einer der explizit genannten Unternehmenswerte in der Selbstbeschreibung des Unternehmens ist. Ob ein Unternehmen Werte nur explizit benennt oder sie zusätzlich auch noch erläutert, nimmt keinen Einfluss auf das Image oder das antizipierte Bewerbungsverhalten. Möglicherweise sind die verwendeten Wertbegriffe hinreichend verständlich, sodass eine Erläuterung für die Befragten keinen Mehrwert in der Information über das Unternehmen liefert. Dies mag anders aussehen, wenn die Wertbegriffe unspezifischer sind und daher bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zu diffusen oder gar widersprüchlichen Vorstellungen führen. Erläutert das Unternehmen nicht nur die Werte, sondern liefert auch Belege dafür, dass sie tatsächlich gelebt werden, so trägt dies zu einem signifikant positiveren Image bei. Für das antizipierte Bewerbungsverhalten gilt dies nicht. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass das Verhalten potenzieller Bewerberinnen und Bewerber insgesamt sehr viel stärker von konkreten Merkmalen (Gehalt, Arbeitsinhalte, Standort etc.; van Hoye et al., 2013) abhängt als das Image. Der Einfluss der Werte wäre demnach geringer – zumindest solange kein alternatives Unternehmen zur Auswahl steht, das sich hinsichtlich der konkreten Merkmale nicht unterscheidet. Dies zu untersuchen, wäre eine Aufgabe für zukünftige Studien. Ebenso wäre zu prüfen, ob die Kommunikation von Unternehmenswerten auch dazu beitragen kann, qualifiziertere Bewerberinnen und Bewerber anzuziehen. Turban und Cable (2003) zeigen einen entsprechenden Effekt allgemein für das Image des Arbeitgebers. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass eine maximal differenzierte Information über die Unternehmenswerte im Vergleich zu einer fehlenden Kommunikation von Werten einen signifikanten Vorteil im Unternehmensimage sowie beim antizipierten Bewerbungsverhalten nach sich zieht.

Die Glaubwürdigkeit der Angaben, die ein Unternehmen im Zuge des Personalmarketings macht, nimmt nachweislich Einfluss auf das Unternehmensimage (Cable/Yu, 2006; Lee et al., 2013). Die vorliegende Studie bestätigt dies für die Kommunikation von Unternehmenswerten und zeigt darüber hinaus, dass die Glaubwürdigkeit durch den Differenzierungsgrad der Informationen über die Unternehmenswerte positiv beeinflusst wird. Je differenzierter die Darstellung der Unternehmenswerte ausfällt, desto glaubwürdiger ist das Unternehmen, und diese Glaubwürdigkeit wirkt sich wiederum positiv auf das Unternehmensimage und das antizipierte Bewerbungsverhalten aus. Die Glaubwürdigkeit wirkt jedoch nur dann als Mediator, wenn der Differenzierungsgrad der Kommunikation von Unternehmenswerten sehr hoch ausgeprägt ist. Sofern das Unternehmen Belege für die Umsetzung von Unternehmenswerten liefert, ist es besonders wichtig, dass die Bewerberinnen und Bewerber auch den Eindruck haben, dass sie den Darstellungen des Unternehmens glauben können. Dies erscheint plausibel, denn letztlich können sie selbst in der Regel nur schwer nachprüfen, ob die Belege tatsächlich der Realität entsprechen.

Die Verallgemeinerung der vorliegenden Befunde ist durch mehrere Punkte eingeschränkt: Bei der untersuchten Stichprobe handelt es sich um überdurchschnittlich gebildete Personen. Zukünftige Studien müssen überprüfen, ob sich gleiche Effekte auch bei anderen Bewerbergruppen zeigen.

In der vorliegenden Studie wurde nur eine sehr kleine Menge von Werten untersucht. Unklar bleibt einstweilen, ob die Effekte auf eine breite Vielfalt unterschiedlicher Werte übertragbar sind. Auch hier fehlen bislang entsprechende Studien.

Die Befragten unserer Studie befanden sich nicht in einer realen Auswahlsituation. Dies entspricht zwar dem üblichen Vorgehen in diesem Forschungsgebiet, mag das antizipierte Bewerbungsverhalten aber beeinflussen. Felduntersuchungen mit realen Bewerberinnen und Bewerbern könnten zeigen, ob die gefundenen Effekte auch in einer Bewerbungssituation Bestand haben, wenn mehrere Arbeitgeber zur Auswahl stehen.

Die Manipulation des Differenzierungsgrads der dargestellten Unternehmenswerte ging damit einher, dass den Befragten zunehmend längere Textpassagen präsentiert wurden. Zukünftige Studien sollten überprüfen, inwieweit die Länge der Texte an sich – unabhängig vom Differenzierungsgrad der dargestellten Werte – einen Einfluss auf Image und antizipiertes Bewerbungsverhalten nimmt.

Zukünftige Studien sollten darüber hinaus der Frage nachgehen, inwieweit die Glaubwürdigkeit eines Arbeitgebers auch unabhängig von der Darstellung der Unternehmenswerte eine eigenständige Wirkung entfaltet. Bspw. könnte die Glaubwürdigkeit eines Arbeitgebers vor der Manipulation der Informationen erhoben werden. In der vorliegenden Studie kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Manipulation zu einem Halo-Effekt im Hinblick auf die Wahrnehmung des Unternehmens geführt hat.

Empfehlungen für die Praxis

Für die Praxis lassen sich aus der bisherigen Forschung sowie den Befunden der vorliegenden Studie drei Empfehlungen ableiten:

1. Informationen, die im Zuge des Personalmarketings über das eigene Unternehmen potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zur Verfügung gestellt werden, sollten möglichst differenziert sein.

2. Informationen über konkrete Merkmale (Gehalt, Arbeitsaufgaben, freiwillige Sozialleistung etc.) sind dabei insgesamt betrachtet wichtiger als Informationen über Werte. Die Bedeutung der Werte steigt jedoch an, wenn konkurrierende Unternehmen nahezu identische Arbeitsbedingungen bieten.
3. Wenn Arbeitgeber aus der Sicht von Bewerberinnen und Bewerbern nahezu identische Arbeitsbedingungen bieten, liegt in der Darstellung von Werten das eigentliche Potenzial, sich als attraktiverer Arbeitgeber darstellen zu können. Unternehmenswerte sollten nicht nur explizit benannt und erläutert werden. Das Unternehmen sollte zusätzlich Belege dafür liefern, dass die Werte auch tatsächlich gelebt werden. Dies fördert gleichermaßen die Glaubwürdigkeit der Außendarstellung, das Unternehmensimage sowie die Bewerbungsbereitschaft.

PROF. DR. UWE P. KANNING
Professur für Wirtschaftspsychologie
Fakultät Wirtschafts- und Soialwissenschaften
Hochschule Osnabrück
E-Mail: u.kanning@hs-osnabrueck.de
www.hs-osnabrueck.de/prof-dr-uwe-p-kanning/

CINDY SCHIRCH, B. SC.
Absolventin der Hochschule Osnabrück

LITERATURVERZEICHNIS

Blair-Loy, M./Wharton, A. S./Goodstein, J. (2011): Exploring the relationship between mission statements and work-life practices in organizations. Organization Studies, 32(3), 427-450.

Cable, D. M./Yu, K. Y. T. (2006): Managing job seekers' organizational image beliefs: The role of media richness and media credibility. Journal of applied psychology, 91(4), 828-840.

Davies, G. (2006): Employer branding and its influence on managers. European Journal of Marketing, 42(5/6), 667-681.

Edwards, M. R. (2010): An integrative review of employer branding and OB theory. Personnel Review, 39(1), 5-23.

Grund, C. (2009): Jobpräferenzen und Arbeitsplatzwechsel. Zeitschrift für Personalforschung, 23(1), 66-72.

Highhouse, S./Hoffman, J. R./Greve, E. M./Collins, A. E. (2002): Persuasive impact of organizational value statements in a recruitment context. Journal of Applied Social Psychology, 32(8), 1737-1755.

Kanning, U. P. (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Springer.

Lee, C. H./Hwang, F. M./Yeh, Y. C. (2013): The impact of publicity and subsequent intervention in recruitment advertising on job searching freshmen's attraction to an organization and job pursuit intention. Journal of Applied Social Psychology, 43(1), 1-13.

Lievens, F./van Hoye, G./Anseel, F. (2007): Organizational identity and employer image. Towards a unifying framework. British Journal of Management, 18, 45-59.

Lohaus, D./Rietz, C. (2015): Arbeitgeberattraktivität. Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 59(2), 70-84.

Turban, D. B./Cable, D. M. (2003): Firm reputation and applicant pool characteristics. Journal of Organizational Behavior, 24(6), 733-751.

Turban, D. B./Keon, T. L. (1993): Organizational attractiveness: An interactionist perspective. Journal of Applied Psychology, 78(2), 184-193.

Turban, D. B./Greening, D. W. (1997): Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. Academy of Management Journal, 40(3), 658-672.

Van Hoye, G./Bas, T./Cromheecke, S./Lievens, F. (2013): The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer. A large-scale field study on employer branding in Turkey. Applied Psychology, 62(4), 543-557.

Walker, H. J./Feild, H. S./Giles, W. F./Bernerth, J. B. (2008): The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81(4), 619-638.

SUMMARY

Research question: This study examines the influence of different representations of corporate values on the employer image and attractivity.
Methodology: Within an online study 275 potential applicants get information about an employer, in which the representation of its corporate values varies systematically.
Practical implications: Instead of brief mentioning the corporate values, employers should provide details and particularly evidence that the company actually lives the values.

Die selbstinitiierte Auslandsentsendung: Potenzial für Unternehmen

Von **Prof. Dr. Julia Hormuth** und **Prof. Dr. Marlene Ferencz** (Hochschule Reutlingen)

Die Rekrutierung und Bindung international orientierter Talente ist für global agierende Unternehmen eine Herausforderung. Das Phänomen der „selbstinitiierten Entsendung" (SIE[1]) bietet ihnen neue Möglichkeiten. Mit dem Begriff werden berufliche Auslandsaufenthalte bezeichnet, bei denen die Kandidaten im Gegensatz zum klassischen Auslandsentsandten (dem klassischen Expat) nicht von einem Unternehmen entsandt werden, sondern sich selbst entscheiden, sich im Ausland für einen Job zu bewerben (z. B. Cerdin/Selmer, 2014; Doherty, 2013; Doherty/Richardson/Thorn, 2013; Farcas/Gonçalves, 2016). Häufig suchen sie dabei einen Job bei einem Tochterunternehmen oder einer Auslandsniederlassung eines Unternehmens des eigenen Heimatlandes. Es gibt zunehmend Fälle, bei denen die Entsandten einen gewissen Grad organisatorischer Unterstützung durch ihren neuen Arbeitgeber erhalten.

Für internationale Unternehmen und nationale Arbeitsmärkte stellen SIEs eine wertvolle Ressource dar (z. B. Collings/Scullion/Morley, 2007). Sie können zwar klassische Expats nicht grundsätzlich ersetzen und unterscheiden sich häufig auch in ihren Profilen und Karriereambitionen. Für einige Positionen stellen SIEs aber eine gute Alternative dar. SIE-Kandidaten sind zu einem längeren Aufenthalt im Ausland bereit, ohne dass für das Unternehmen der übliche hohe Aufwand und die hohen Kosten einer Auslandsentsendung entstehen (für Umzug, finanzielle Zulagen, Vorbereitung, ggf. Unterstützung der Familie). Ihr Potenzial begründet sich zudem darin, dass SIEs ein hohes Maß an Eigeninitiative aufweisen (Andresen et al., 2020) und intrinsisch motiviert sind, ins Ausland zu gehen (Farcas/Gonçalves, 2016, S. 11), was auch die Integration im Gastland unterstützt (Doherty 2013, S. 452; Farcas/Gonçalves, 2016, S. 4). Allerdings stellen die Persönlichkeiten und Karriereperspektiven von SIE-Kandidaten für Unternehmen auch eine Herausforderung dar – insbesondere im Hinblick auf die Integration und langfristige Bindung der Kandidaten.

Ein spezifisches Potenzial bieten SIE-Kandidaten, die sich aus der Gruppe der Hochschulabsolventen rekrutieren. Viele Hochschulabgänger haben heute bereits bei Studienabschluss ein internationales Profil. Sie haben Studiensemester im Ausland verbracht, internationale Praktika absolviert, in internationalen Studierendengruppen gearbeitet, mehrere Sprachen gelernt oder internationale Doppelabschlüsse gemacht. Es liegt nahe, dass es für einige dieser Absolventen eine Option ist, sich direkt nach dem Studienabschluss für einen Job im Ausland zu bewerben. Dieser Zeitpunkt birgt für eine Auslandsentsendung verschiedene Vorteile: Hochschulabsolventen sind meist noch relativ flexibel – keine Familie, keine Kinder, kein Eigenheim.

Damit Unternehmen das Potenzial von Hochschulabsolventen als SIE-Kandidaten nutzen können, müssen sie potenzielle Kandidaten im Wettbewerb der Unternehmen für sich gewinnen und an sich binden. Dazu kann es hilfreich sein, den SIEs eine gewisse Unterstützung anzubieten. Solche Unterstützungsangebote können Unternehmen gezielter wählen, wenn sie die Motivationen, Bedenken und Karriereerwartungen der Hochschulabsolventen kennen. Hieraus leiten sich die Forschungsfragen unserer Studie ab:

(a) Welche Motivationsfaktoren bewegen Hochschulabsolventen dazu, eine SIE als Option zu betrachten, und mit welchen Argumenten können Unternehmen potenzielle Kandidaten gewinnen?
(b) Welche Bedenken haben die Kandidaten, und durch welche Unterstützungsmaßnahmen können Unternehmen auch die Unschlüssigen überzeugen?
(c) Welche Karriereerwartungen verfolgen Absolventen im Zusammenhang mit einer SIE, und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die langfristige Personalbindung?

Sowohl Motivationen als auch Karrierekonzepte von SIEs waren bereits Gegenstand bisheriger Forschung (vgl. Doherty, Richardson/Thorn, 2013, S. 100 zu Motivationen; z. B. Crowley-Henry, 2012, zu Karrierekonzepten). Der Fokus der vorliegenden Studie liegt auf der Frage, ob sich bei den Hochschulabsolventen spezifische Motivationen und Karriereerwartungen zeigen. Im Gegensatz dazu wurden potenzielle Bedenken oder Hinderungsgründe, die die SIE zur Herausforderung werden lassen, bisher kaum in den Blick genommen.

1 Die Abkürzung „SIE" wird in diesem Artikel sowohl für die „selbstinitiierte Entsendung" als auch für die Kandidaten, das heißt die „selbstinitiierten Entsandten", verwendet.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Was sind Motivationen, Bedenken und Karriereerwartungen von Hochschulabsolventen, die sich für eine selbstinitiierte Auslandsentsendung direkt nach dem Studienabschluss entscheiden?
Methodik: Quantitative Befragung unter Absolventen deutscher Hochschulen
Praktische Implikationen: Aus den Ergebnissen lassen sich Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Hochschulabsolventen als selbstinitiierte Entsandte und damit zur Nutzung des Potenzials der selbstinitiierten Entsendung ableiten.

Das Phänomen der selbstinitiierten Auslandsentsendung

Die selbstinitiierte internationale Mobilität wird in der Forschung seit den 90er-Jahren diskutiert (Inkson et al., 1997). Abbildung 1 gibt einen Überblick über verschiedene Formen globaler Mobilität, die sich hinsichtlich der Initiative und des Grades der Unterstützung durch das Unternehmen unterscheiden.

Bei der selbstinitiierten Entsendung (SIE) arbeiten die Kandidaten meist wie bei der klassischen Langzeitentsendung für einen längeren Zeitraum im Ausland. Allerdings organisieren und finanzieren sie ihre Entsendung selbst, und sie sind komplett verantwortlich für alle Schritte der Entsendung: Auswahl des Zielorts, Bewerbung um eine Stelle, Vorbereitung der Entsendung, Umzug, administrative Aspekte, Klärung steuerlicher Fragen, Finanzierung, Rückkehr in das Heimatland etc. Dafür können sie den Entsendungsort frei wählen und auch über einige sonstige Rahmenbedingungen der Entsendung im Rahmen der Stellenangebote relativ frei entscheiden (z. B. Art des Jobs, Länge des Aufenthalts). Es gibt zunehmend Unternehmen, die Entsandten einen gewissen Grad organisatorischer Unterstützung anbieten, z. B. bei Flug- oder Wohnkosten (Altman/Baruch, 2012). Insgesamt ist zu beobachten, dass die Zahl der SIEs steigt (Cerdin/Selmer, 2014, S. 1282).

Abb. 1: Spektrum globaler Mobilität

Dimension	Unternehmens-fokus ←			→ Individueller Fokus	
	Kurzzeitentsendung	**Langzeitentsendung**	**Vom Unternehmen unterstützte SIE**	**Selbstinitiierte Entsendung (SIE)**	**Migration**
Initiative	Vom Unternehmen initiiert	Vom Unternehmen initiiert	Selbstinitiiert, aber gefördert durch das Unternehmen	Selbstinitiiert	Von der Familie initiiert oder selbst-initiiert
Ziele	Unternehmens-projekte	Unternehmens-projekte	Unternehmens-projekte	Individuell	Familie / Individuell
Finanzierung	Unternehmensgehalt + Ausgaben	Unternehmensgehalt + Ausgaben	Gewisse Unterstützung z. B. beim Umzug	Privat	Privat
Fokus	Karriere	Karriere	Karriere	Karriere / Abenteuer	Auswanderung
Angestrebte Dauer	Kurz, nicht nieder-gelassen	Nicht auf Dauer	Nicht auf Dauer	Nicht auf Dauer	Auf Dauer

Quelle: in Anlehnung an Doherty/Richardson/Thorn, 2013, S. 105, Übersetzung der Autorinnen

Zur Beschreibung des Phänomens der selbstinitiierten Entsendung wurden zunächst verschiedene Begriffe verwendet.[2] Seit 2009 hat sich die Bezeichnung „selbstinitiierte Entsendung" (engl. „self-initiated expatriation") durchgesetzt. Der Begriff erschien aus zweierlei Gründen am passendsten: Erstens grenzt die Bezeichnung „self-initiated" die Kandidaten von denjenigen ab, die vom Unternehmen entsandt werden. Der Terminus „Expatriate" unterscheidet die Kandidaten zweitens als zeitlich begrenzte Entsandte von denjenigen, die mit dem Ziel ins Ausland gehen, dort permanent zu bleiben (den „Migranten"). Cerdin/Selmer (2014) heben neben der Selbstinitiierung und der zeitlichen Begrenzung als weitere Definitionskriterien hervor, dass SIEs eine reguläre Arbeit im Ausland anstreben und über besondere berufliche Qualifikationen verfügen.

Seit der ersten Beschreibung der SIEs in den 90er-Jahren (Inkson et al., 1997) hat das Thema zunehmend Beachtung in der wissenschaftlichen Diskussion gefunden. Farcas/Gonçalves (2016) fanden für ihr Review insgesamt 94 Artikel (publiziert 1997-2014, davon 45 publiziert 2012-2014). Insgesamt zeigt die Forschung, dass sich SIEs vor allem zwischen Industrienationen (z. B. Neuseeland, Australien, Großbritannien, Kanada, Finnland, Deutschland) beobachten lassen (Doherty, 2013, S. 448; Farcas/Gonçalves, 2016, S. 3), gefolgt von SIEs von Entwicklungsländern in Industrienationen.

Was sind typische Situationen, in denen sich Kandidaten für eine SIE entscheiden? Wenn Arbeitskräfte noch relativ jung oder gar Berufseinsteiger sind, bekommen sie häufig (noch) keine unternehmensorganisierte Auslandsentsendung angeboten.[3] Wenn Arbeitskräfte Partner haben, die für eine Tätigkeit ins Ausland entsandt werden, suchen sie häufig selbst auch einen Job an diesem Standort. Wenn Kandidaten an einen ganz spezifischen Ort gehen möchten und vom eigenen Unternehmen keine Entsendung an diesen Ort angeboten bekommen, ist die SIE eine Option.

Primäre Motivationsfaktoren sind für SIEs gemäß verschiedener Studien eine individuelle Abenteuerlust und Entdeckungslust, Neugierde, der Wunsch, andere Kulturen kennenzulernen, aber auch zu einem gewissen Grad der Wunsch der Karriereentwicklung, ökonomische Faktoren und ein besseres Einkommen, manchmal eine Flucht vor der aktuellen Lebenssituation (für einen Überblick vgl. Doherty/Richardson/Thorn, 2013, S. 100). Es zeigen sich durchaus Unterschiede je nach Geschlecht, Familienstand, Nationalität, Lebensphase und bisheriger Auslandserfahrung (vgl. Farcas/Gonçalves, 2016). Für Unternehmen herausfordernd ist, dass SIEs persönliche Motivationen meist stärker gewichten als berufliche Motivationen (Doherty, 2013, S. 451).

Persönlichkeitseigenschaften, Erfahrungshintergründe und Karriereperspektiven

Das Profil von SIEs unterscheidet sich in verschiedener Hinsicht von dem klassischer Expats. Die Forschung konnte einige typische Persönlichkeitseigenschaften von SIEs identifizieren: ausgeprägtes Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit, Selbstständigkeit, Unabhängigkeit, Individualismus, Nonkonformismus, Selbstbestimmung, proaktive Herangehensweise und persönliche Tatkraft (Inkson et al., 1997; Sullivan/Arthur, 2006). Diese Charakteristika machen SIEs für Unternehmen zu wertvollen Mitarbeitern, die einen Auslandsaufenthalt tendenziell sehr gut bewältigen. Einige Studien haben gezeigt, dass sich SIEs leichter an die Gastkultur anpassen und geringere interkulturelle Integrationsprobleme haben (Doherty, 2013, S. 452; Farcas/Gonçalves, 2016, S. 4). Studien zeigen auch, dass SIEs eher bereit sind, länger in der Gastkultur zu bleiben (Doherty, 2013, S. 452), was für Unternehmen angesichts der sinkenden Bereitschaft von Managern zur Entsendung und insbesondere zur Langzeitentsendung[4] ebenfalls von Vorteil sein kann.

Hinzu kommen weitere Vorteile von SIEs für Unternehmen: Häufig bewerben sich SIEs auf einen Job bei einer Auslandsniederlassung eines Unternehmens des eigenen Heimatlands. Diese SIEs können für Unternehmen eine wichtige Funktion beim Aufbau von Vertrauen zu lokalen Niederlassungen und bei der Entwicklung einer engeren Bindung zwischen Auslandsstandort und Mutterunternehmen übernehmen. Schließlich ist das Unternehmen nicht verantwortlich für die Reintegration der Kandidaten im Heimatland. Die Grundherausforderung der Reintegration bei klassischen Expats besteht darin, nach der Entsendung einen angemessenen Job zu finden, bei dem der Rückkehrer seine Erfahrungen nutzen kann und der zugleich einen beruflichen Aufstieg darstellt. Darüber hinaus stellt sich die berufliche, soziale und kulturelle Reintegration häufig als schwierig heraus.

Aus den typischen Persönlichkeitseigenschaften des SIE ergeben sich allerdings auch Herausforderungen für die Integration (Nonkonformismus) und langfristige Bindung (Individualismus, Selbstbestimmung) der Kandidaten. Daher sind SIEs aus Unternehmensperspektive durchaus auch eine herausfordernde und risikoreiche Ressource (Mayrhofer/Sparrow/Zimmermann, 2008). Zur Erklärung dieser Herausforderungen lässt sich die Theorie der „grenzenlosen Karriere" (Sullivan/Arthur, 2006) heranziehen, nach welcher Karrieren zunehmend nicht mehr innerhalb einer Organisation verlaufen („organisationale Karriere"), sondern vielmehr über Unternehmensgrenzen – und ebenso nationale Grenzen, funktionale Grenzen, Industriegrenzen

2 Z.B. „overseas experience", „self-selecting expatriates", „self-initiated international work opportunities" und „self-initiated foreign (work) experience".
3 Einige Studien deuten darauf hin, dass SIEs typischerweise etwas jünger sind als vom Unternehmen entsandte Mitarbeiter (Doherty, 2013, S. 454).
4 Im aktuellsten Global Mobility Trend Survey gaben immerhin 15 % der Unternehmen an, dass die Zahl der Kandidaten, die ein Entsendungsangebot ablehnen, innerhalb der letzten zwei Jahre gestiegen ist (Brookfield, 2016).
5 Die Befragung wurde an der Hochschule Reutlingen und der Hochschule Worms durchgeführt. Beide Hochschulen sind sehr international ausgerichtet. Fast alle Studierenden absolvieren mindestens ein Auslandsstudiensemester und/oder Auslandspraktikum, und die angebotenen Studiengänge zielen auf eine Vorbereitung der Studierenden auf internationale Karrieren ab.

etc. – hinweg. Eine SIE impliziert eine grundsätzliche Offenheit für derartige Wechsel, was – ganz im Sinne der Theorie der „grenzenlosen Karriere" – auf die Herausforderung der zukünftigen Bindung von SIE-Kandidaten im Unternehmen verweist (zum Zusammenhang zwischen SIEs und der Theorie der grenzenlosen Karriere vgl. Cerdin/Le Pargneux, 2010; Cerdin/Selmer, 2016, S. 1294; Crowley/Henry, 2012, S. 135; Doherty/Richardson/Thorn, 2013, S. 107).

Empirische Studie unter Hochschulabsolventen

Zur Beantwortung unserer Forschungsfragen nach den Motivationen, Bedenken und Karriereerwartungen von SIEs speziell unter Hochschulabsolventen haben wir eine quantitative Befragung unter Hochschulabsolventen international orientierter deutscher Hochschulen durchgeführt.[5] Die Stichprobe umfasst 128 Teilnehmer (60 % weiblich, 40 % männlich). Es wurden Teilnehmer befragt, die innerhalb des laufenden oder nächsten Semesters graduieren werden. Damit war anzunehmen, dass sich die Teilnehmer tendenziell über ihre Karrierepläne nach dem Studienabschluss Gedanken gemacht hatten. Die Stichprobe umfasst Bachelorstudierende (80 %) sowie Masterstudierende (20 %).

Für die Befragung wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der größtenteils Aussagen umfasst, bei denen die Teilnehmer angeben sollten, wie sehr diese für sie zutreffen (Ratingskala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu" bis 5 = „stimme vollständig zu"). Daneben wurden Rankingfragen verwendet, bei denen die Teilnehmer die Bedeutung verschiedener Aspekte für sie persönlich gewichten sollten.

Die Antworten der Teilnehmer wurden deskriptiv im Hinblick auf die Mittelwerte der Einschätzungen der Teilnehmer auf den Skalen bzw. der Rankingergebnisse ausgewertet. Um zu testen, ob es einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen dem Antwortverhalten von Frauen und Männern sowie von Bachelor- und Masterstudierenden gibt, haben wir einen Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Die Ergebnisse dieses Tests werden nur berichtet, wo es signifikante Unterschiede gibt.

Abb. 2: Motivationsfaktoren

	M	SD	MD
Ich möchte eine neue Kultur kennenlernen/erleben und neuen Herausforderungen und Abenteuern begegnen.	4,65	0,62	5
Ich möchte internationale Berufserfahrung in einem fremden Land sammeln.	4,45	0,79	5
Ein Auslandsaufenthalt würde mir zu Fähigkeiten und Kompetenzen verhelfen, die mir einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt verschaffen.	4,41	0,79	5
Ich glaube, internationale Berufserfahrung ist grundlegend für eine Verbesserung der eigenen Karrieremöglichkeiten.	4,24	0,84	4
Ein Motivationsfaktor für mich wäre, dass ich ein höheres Gehalt und mehr Zulagen bekomme.	3,76	1,20	4
Ich wäre froh, meine persönliche Situation zu verändern und in einem anderen Land einen neuen Kontext zu finden.	3,50	1,10	4
Ich möchte ins Ausland gehen, weil ich glaube, dass dies meine finanzielle Situation verbessern würde.	2,67	1,24	3

Quelle: Eigene Darstellung (Mittelwert (M), Standardabweichung (SD), Median (MD))

Motivationen und Argumente für die Rekrutierung

Zunächst einmal zeigen unsere Daten, dass eine SIE für die meisten Absolventen durchaus eine Option ist. 81,6 % der Teilnehmer gaben an, dass sie sich vorstellen könnten (56,8 %) oder vielleicht vorstellen könnten (24,8 %), direkt nach ihrem Studienabschluss ein SIE zu werden. Der Anteil bei den männlichen Teilnehmern unserer Studie ist dabei noch höher (89,6 %) als der bei den weiblichen (74,6 %). Die teilnehmenden Bachelorstudierenden zeigen eine etwas größere Bereitschaft (82,1 %) als die Masterstudierenden (75 %).

Was motiviert Studierende, direkt nach ihrem Studium als SIEs ins Ausland zu gehen? Abbildung 2 stellt die Ergebnisse der Teilnehmer, die sich eine SIE (vielleicht) vorstellen können, zu einzelnen Motivationsfaktoren dar. Die Motivationsfaktoren wurden (genauso wie im Anschluss die Bedenken) auf der Basis bestehender Forschung zu SIEs und klassischen Expats entwickelt.

Es wird deutlich, dass die wichtigsten Motivationsfaktoren für die Teilnehmer im Bereich des Kennenlernens neuer Kulturen, des Sammelns internationaler Berufserfahrung und der Kompetenzerweiterung liegen. Signifikant weniger wichtig als die genannten drei Aspekte sind finanzielle Aspekte sowie der grundsätzliche Wunsch nach Veränderung. Wenn Studierende die Wichtigkeit der folgenden vier Motivationen explizit gewichten sollen, sind ihre Prioritäten recht klar: Am wichtigsten

ist die Erkundung von Neuem (für 71,1 % Rang 1), danach kommen Karriereentwicklungsmöglichkeiten (für 17,4 % Rang 1 und 60,9 % Rang 2), dann finanzielle und ökonomische Vorteile (39,1 % Rang 3 und 41,3 % Rang 4) und zuletzt der Wunsch nach persönlicher Veränderung oder die Flucht vor einer anderen Situation (33,7 % Rang 3 und 47,8 % Rang 4).

Die Ergebnisse zu den Motivationen von Hochschulabsolventen decken sich mit den Ergebnissen aus der Literatur zu Motivationsfaktoren bei SIEs insgesamt: Als Motivationsfaktoren sind für die Kandidaten individuelle Abenteuerlust, interkulturelles Interesse und persönliche Weiterentwicklung wichtiger als konkrete Karriereziele.

Bedenken und Ansatzpunkte für Unterstützungsangebote

Die Tatsache, dass sich die Absolventen grundsätzlich die Option einer SIE nach dem Studienabschluss vorstellen können, bedeutet noch nicht, dass sie dann letztendlich auch gehen würden. Denn eine SIE direkt nach dem Studienabschluss ist eine Chance, aber auch eine Herausforderung. Wir haben unsere Teilnehmer gefragt, wie sehr sie eine SIE als Chance und wie sehr sie sie als Herausforderung sehen. Während die meisten Teilnehmer eine SIE direkt nach dem Abschluss als Chance sehen (M = 4,19, SD = 1,04), sehen auch die meisten Teilnehmer die SIE als Herausforderung (M = 3,87, SD = 1,11).

Was hält Hochschulabsolventen davon ab, sich selbstinitiativ und auf eigenes Risiko für einen Job im Ausland zu bewerben? Abbildung 3 stellt die Ergebnisse der Teilnehmer dar, die sich eine SIE (vielleicht) vorstellen können. Die Aussagen derjenigen Teilnehmer, die sich nicht oder eher nicht vorstellen können, direkt nach ihrem Hochschulabschluss als SIE ins Ausland zu gehen, sind vergleichbar mit den dargestellten Bedenken der Kandidaten, die sich eine SIE vorstellen können. Da das Interesse von Unternehmen vor allem auf denjenigen Kandidaten liegt, die sich eine SIE grundsätzlich vorstellen können, wurden primär die Ergebnisse dieser Kandidaten betrachtet. Auf die Ergebnisse der anderen Teilnehmer wird an einzelnen Stellen verwiesen.

Absolventen haben unterschiedliche Bedenken, wenn es darum geht, sich auf eigene Initiative direkt nach dem Abschluss im Ausland zu bewerben. Einer der zentralen Vorbehalte der Kandidaten, die sich eine SIE (vielleicht) vorstellen können, ist die finanzielle Absicherung. Dies ist insbesondere interessant im Zusammenhang mit der Tatsache, dass finanzielle Vorteile kein Hauptmotivationsfaktor für die Teilnehmer sind. Es ist für sie in Ordnung, dass sie im Rahmen einer SIE keine besonderen finanziellen Zulagen bekommen, aber eine grundlegende finanzielle Absicherung ist ihnen dennoch wichtig. Weiterhin zentral sind Bedenken im Hinblick auf die familiäre Situation. Letzteres deckt sich mit den Ablehnungsgründen der Kandidaten, die sich eine SIE nicht oder eher nicht vorstellen können: Familiäre Gründe sind für sie der wichtigste Ablehnungsgrund (M = 4,04). Ein weiterer wichtiger Ablehnungsgrund ist für diese Kandidaten die Befürchtung, vom Unternehmen zu wenig Unterstützung zu bekommen (M = 3,30).

Die Studierenden haben signifikant weniger Bedenken in Bezug auf die spätere Reintegration und auch über einen möglichen Kulturschock machen sie sich keine Gedanken – zwei typische Herausforderungen, die Unternehmensentsandte beschäftigen. Diese beiden Punkte sind auch für diejenigen

Abb. 3: Bedenken

	M	SD	MD
Ich befürchte, dass ich nicht genug Geld für die erste Etappe meines Auslandsaufenthalts habe.	3,16	1,38	4
Ich hätte Angst, dass meine Familie zu Hause ernsthafte Probleme hat (z. B. gesundheitliche Probleme): Ich würde dann zurück nach Hause gehen.	3,12	1,16	4
Ich habe Angst, dass mein Gehalt im Ausland nicht ausreichen wird, um meine Lebenshaltungskosten zu decken.	2,96	1,22	3
Ich befürchte, dass eine Arbeit im Ausland von mir mehr Einsatz erfordert, als meine Karriere in dem Land zu beginnen, in dem ich vorher schon gelebt habe.	2,83	1,20	4
Ich befürchte, dass ich Probleme habe, weil ich die lokale Sprache nicht spreche oder nicht gut genug spreche.	2,56	1,17	2
Ich befürchte, dass meine Fähigkeiten nicht den Erwartungen der Organisation entsprechen.	2,40	1,08	2
Ich mache mir Sorgen, dass ich nach meinem Auslandsaufenthalt in meinem Heimatland keinen Job (wieder-)finden werde.	2,12	1,22	2
Ich befürchte, während meines Auslandsaufenthalts einen Kulturschock zu erleben.	1,99	0,90	2

Quelle: Eigene Darstellung (Mittelwert (M), Standardabweichung (SD), Median (MD))

Kandidaten, die sich eine SIE nicht oder eher nicht vorstellen können, eher weniger wichtig (M = 2,78 bzw. M = 2,17). Womit könnte das zusammenhängen? Einen Kulturschock befürchten die Hochschulabsolventen möglicherweise nicht wegen der umfassenden internationalen Erfahrung, die sie schon während ihres Studiums gesammelt haben. Die Reintegration ist für Hochschulabsolventen vermutlich noch kein Thema, da sie sich aufgrund ihres Alters und der fehlenden Vorerfahrung im Unternehmen (inkl. eines fehlenden Austauschs mit ehemaligen Entsandten) noch nicht der mit einer Rückkehr verbundenen Herausforderungen bewusst sind. Zudem sind die Hochschulabsolventen noch meist ohne Familie, das heißt sie sind flexibler im Bezug darauf, was nach der SIE kommt.

Wenn wir die Studierenden bitten, die folgenden sechs Bedenken zu gewichten, stellen sie familiäre Bedenken (für 32,9 % Rang 1) und finanzielle Bedenken (für 22 % Rang 1) an erste Stelle. Work-Life-Balance und die Sprachbarriere sind für sie von mittlerer Wichtigkeit. Ein möglicher Kulturschock (für 35,4 % Rang 5, für 22 % Rang 6) und Reintegration (für 42,7 % Rang 6) sind für sie am wenigsten wichtig.

Bei der Einschätzung der Bedenken haben wir Unterschiede in den zentralen Tendenzen im Antwortverhalten bei Frauen und Männern festgestellt. Wir haben die Antworten der Frauen und der Männer, die sich eine selbstinitiierte Auswanderung vorstellen können, verglichen und mithilfe eines Mann-Whitney-U-Tests untersucht, ob es signifikante Unterschiede in der zentralen Tendenz der Ergebnisse gibt.[6] Betrachten wir zunächst das Antwortverhalten bei den Bedenken, dass die Familie zu Hause ernste Probleme haben könnte, gesondert nach Geschlecht. Frauen haben in Bezug auf diesen Aspekt stärkere Bedenken (Median[7] = 4) als Männer (Median = 3) (exakter Mann-Whitney-U-Test: U = 491,50, p = 0,001). Die Effektstärke nach Cohen (2013) liegt bei r = 0,365 und entspricht damit einem mittleren Effekt. Ebenso starke, signifikante Unterschiede können nachgewiesen werden bei der Aussage „Ich habe Angst, dass mein Gehalt im Ausland nicht ausreichen wird, um meine Lebenshaltungskosten zu decken." Frauen haben hier ebenfalls mehr Bedenken (Median = 3) als Männer (Median = 2,5) (U = 560.50, p = 0,009, r = 0,291). Daneben wurden keine weiteren signifikanten Unterschiede gefunden.

Wir haben uns auch gefragt, ob sich die beiden Gruppen der Bachelor- und Masterabsolventen hinsichtlich der zentralen Tendenz bei der Zustimmung der verschiedenen Aussagen zu einer SIE unterscheiden. Es wurden folgende signifikante Unterschiede festgestellt: Zunächst ist festzustellen, dass Masterabsolventen stärkere Bedenken (Median = 4) haben, dass ihre Familie mit ernsthaften Problemen konfrontiert ist, während sie nicht vor Ort sind, als Bachelorabsolventen (Median = 3) (exakter Mann-Whitney-U-Test: U = 252,50, p = 0,004). Die Effektstärke nach Cohen (2013) liegt bei r = 0,314 und entspricht einem mittleren Effekt. Außerdem konnte ein stark signifikanter Unterschied dieser beiden Gruppen nachgewiesen werden bei der Befürchtung, dass die Arbeit im Ausland viel mehr Einsatz erfordert. Masterabsolventen stimmen dem eher zu (Median = 4) als Bachelorabsolventen (Median = 3) (U = 256, p = 0,005, r = 0,309). Die Ängste, nach dem Auslandsaufenthalt im Heimatland wieder einen Job zu finden, werden je nach Abschlussniveau unterschiedlich bewertet. Während Bachelorabsolventen weniger Bedenken dabei haben (Median = 2), glauben mehr Masterabsolventen, dass dies ein Problem sein könnte (Median = 3) (U = 290,5, p = 0,016, r = 0,266).

Karriereerwartungen und Strategien zur Personalbindung

Welche Vorstellung haben Hochschulabsolventen von ihren Karrierewegen nach einer SIE? Dazu haben wir diejenigen Teilnehmer befragt, die sich prinzipiell eine SIE vorstellen können. Interessanterweise ist der typische Karriereweg des klassischen Expats, nämlich die Rückkehr ins Heimatland, nicht die am häufigsten erwartete Perspektive. Vielmehr gilt für 39,2 % der Teilnehmer, die sich eine SIE (vielleicht) vorstellen können, dass sie gar keine klare Vorstellung davon haben, ob sie eher im Ausland bleiben oder zurück in ihr Heimatland gehen möchten. Und auch von den Übrigen glaubt nur etwa die Hälfte, sie würde eher zurück nach Hause gehen (30,4 %) – die andere Hälfte glaubt, sie würde im Ausland bleiben (30,4 %).

Zudem fragten wir die Teilnehmer nach ihrer Erwartung, ob sie nach der SIE eher im gleichen Unternehmen bleiben oder in ein anderes Unternehmen wechseln würden. Diese Frage kann fast die Hälfte der Teilnehmer (46,8 %) nicht beantworten. Von den Übrigen denken etwas mehr, sie würden im gleichen Unternehmen bleiben (30,4 %), die Übrigen – immerhin ein Fünftel (22,8 %) – denken, sie würden eher in ein anderes Unternehmen wechseln.

Viele der Teilnehmer unserer Studie erwarten für ihre Karriere nach der SIE also gemäß der Idee der „grenzenlosen Karriere" (Sullivan/Arthur, 2006) weitere Grenzüberschreitungen, und zwar sowohl die Überschreitung nationaler Grenzen als auch die von Unternehmensgrenzen. Unsere Studie zeigt aber, dass unter den teilnehmenden Absolventen viele noch unentschlossen sind, wie und wo ihre Karriere insgesamt weitergehen könnte. Wenn Unternehmen die Erwartungen und Bedenken der Kandidaten ernst nehmen und ihnen auch innerhalb des Unternehmens Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Grenzüberschreitung bieten (z. B. durch einen Wechsel über Funktionsgrenzen hinweg, durch die Einbindung in internationale oder interdisziplinäre Projekte, durch das Angebot weiterer Auslandsaufenthalte), haben Unternehmen die

6 Dieser Test wird dem t-Test für zwei unabhängige Stichproben bevorzugt, da die Verteilungen nicht normalverteilt sind.
7 Da der Mann-Whitney-U-Test auf die Mediane der Stichproben zurückgreift, nicht auf die Mittelwerte, werden hier die Mediane angegeben.

Chance, die Loyalität der Kandidaten zu fördern und diese auch längerfristig an das Unternehmen zu binden.

Implikationen für die Praxis

Die Rekrutierung von Hochschulabsolventen, die sich als SIEs um eine Stelle direkt im Ausland bemühen, birgt für Unternehmen ein großes Potenzial. Allerdings stellen die spezifischen Charakteristika und Erwartungen der Kandidaten Unternehmen vor Herausforderungen. Was können Unternehmen tun, um Hochschulabsolventen als SIEs für das eigene Unternehmen zu gewinnen, gerade auch solche, die noch nicht sicher sind, ob sie sich eine SIE vorstellen können? Wenn Unternehmen einen gewissen Grad an Unterstützung anbieten, erhöhen sich die Chancen der Gewinnung und Bindung der Kandidaten. Die Ergebnisse unserer Studie legen verschiedene Empfehlungen für Unternehmen nahe:

- Die Sicherung eines Gehalts, das klar ausreichend ist, um die Kosten im Ausland zu decken, ist eine Grundvoraussetzung. Allerdings muss das Unternehmen kein attraktives Zulagenpaket wie für traditionelle Expats anbieten.
- Häufige Bedenken potenzieller Kandidaten betreffen die Sorge um Familie und Freunde. Das Angebot zusätzlicher Möglichkeiten, um mit diesen in Kontakt zu bleiben (z. B. Extraurlaub für Heimatreisen) kann daher eine wichtige Maßnahme sein, um unschlüssige Kandidaten zu überzeugen.
- Organisatorische Unterstützung ist ein weiteres wichtiges Entscheidungskriterium für Kandidaten. Dieser Aspekt wurde mit als einer der wichtigsten Ablehnungsgründe von Kandidaten genannt, die sich eine SIE nicht oder eher nicht vorstellen können. Dazu zählt bspw. die Unterstützung bei der Erlangung eines Visums, bei Versicherungen und Arbeitsgenehmigung sowie die Unterstützung bei der Wohnungssuche.
- Es kann helfen, potenzielle Kandidaten zu überzeugen, wenn das Unternehmen einen lokalen Mentor oder Tutor bereitstellt, der die SIEs auch über Formalia hinaus unterstützt.
- Selbst wenn die Hochschulabsolventen vor der Entsendung keine Reintegrationszusicherung erwarten, ist es für die längerfristige Bindung der Kandidaten von Vorteil, eine Perspektive nach der SIE im Unternehmen in Aussicht zu stellen.
- SIEs haben gemäß unserer Studie ein großes Bedürfnis danach, neue Kulturen kennenzulernen und Erfahrungen im Ausland zu sammeln. Viele können sich auch nach der SIE eine weitere Karriere im Ausland vorstellen. Entsprechend kann die Aussicht auf eine internationale Karriere im Unternehmen die Attraktivität des Unternehmens für die Kandidaten steigern.
- Auch die Ermöglichung anderer Grenzüberschreitungen innerhalb des Unternehmens (z. B. über Funktionsgrenzen hinweg) kann dazu beitragen, die Kandidaten längerfristig an das Unternehmen zu binden.

Wenn Unternehmen gezielte Unterstützungsmaßnahmen für SIEs anbieten, bringen sie sich in eine bessere Position, um das Potenzial, das in der hohen Motivation, der guten Anpassung und der großen Autonomie junger SIEs liegt, erfolgreich auszuschöpfen, auch zögerliche Kandidaten zu gewinnen und die Kandidaten ggf. sogar längerfristig ans Unternehmen zu binden.

PROF. DR. JULIA HORMUTH
Professur für Personalmanagement und Interkulturelles Management an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen
E-Mail: Julia.Hormuth@Reutlingen-University.de
www.esb-business-school.de/de/nc/fakultaet/kontakte/name/julia-hormuth

PROF. DR. MARLENE FERENCZ
Professur für Mathematik, Statistik, Quantitative Methoden an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen
E-Mail: Marlene.Ferencz@Reutlingen-University.de
www.esb-business-school.de/de/nc/fakultaet/kontakte/name/marlene-ferencz

LITERATURVERZEICHNIS

Altman, Y./Baruch Y. (2012): Global self-initiated corporate expatriate careers. A new era in international assignments? Personnel Review, 41(2), 233-255.

Andresen, M./Pattie, M.W./Hippler, T. (2020): What does it mean to be a „self-initiated" expatriate in different contexts? A conceptual analysis and suggestions for future research. The International Journal of Human Resource Management, 31(1), 174-201.

Brookfield (2016): Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility. 2016 Global Mobility Trends Survey. Brookfield Global Relocation Services (BGRS).

Cerdin, J.-L./Le Pargneux, M. (2010): Career anchors. A comparison between organization-assigned and self-initiated expatriates. Thunderbird International Business Review, 52(4), 287-299.

Cerdin, J.-L./Selmer, J. (2014): Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. International Journal of Human Resource Management, 25(9), 1281-1301.

Cohen, J. (2013): Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hoboken: Taylor and Francis.

Crowley-Henry, M. (2012): Re-conceptualizing the career development of self initiated expatriates. Rivers not ladders. Journal of Management Development, 31(2), 130-141.

Collings, D./Scullion, H./Morley, M. (2007): Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise. Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. Journal of World Business, 42(2), 198-213.

Doherty, N. (2013): Understanding the Self-initiated Expatriate. A Review and Directions for Future Research. International Journal of Management Reviews, 15(4), 447-469.

Doherty, N./Richardson, J./Thorn, K. (2013): Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates. Clarification of the research stream. Career Development International, 18(1), 97-112.

Farcas, D./Gonçalves, M. (2016): Do three years make a difference? An updated review and analysis of self-initiated expatriation. Springerplus, 5, 1326.

Inkson, K./Arthur M./Pringle, J./Barry S. (1997): Expatriate assignment versus overseas experience. Contrasting models of international human resource development. Journal of World Business, 32(4), 351-368.

Mayrhofer, W./Sparrow, P./Zimmermann, A. (2008): Modern forms of international working. In: Dickmann, M./Brewster, C./Sparrow, P. (Eds): International Human Resource Management. A European perspective. London: Routledge, 219-239.

Sullivan, S./Arthur, M. (2006): The evolution of the boundaryless career concept. Examining physical and psychological mobility. Journal of Vocational Behavior 69(1), 19-29.

Suutari, V./Brewster, C. (2000): Making their own way. International experience through self-initiated foreign assignments. Journal of World Business, 35(4), 417-432.

SUMMARY

Research question: What are motivations, concerns, and career expectations of graduates who decide to go on a self-initiated expatriation directly after their studies?
Methodology: Quantitative survey among graduates of German universities.
Practical implications: From the results, we derive measures for attracting and retaining university graduates as self-initiated expatriates, thus exploiting the potential of self-initiated expatriation for companies.

Mitarbeiterempfehlungen und Mitarbeiterempfehlungsprogramme

Von **Viktoria Wieschollek** (Universität Mannheim), **Prof. Dr. Heiko Weckmüller** (Hochschule Koblenz) und **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim)

Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt" (Brenzel et al., 2016): Die regelmäßige Auswertung der IAB-Stellenerhebung zeigt, dass die Hälfte der Unternehmen eigene Mitarbeiter bei der Besetzung von Vakanzen einsetzt. Fast ein Drittel der Neueinstellungen basieren auf Mitarbeiterempfehlungen, wobei dieser Rekrutierungsweg mit 58 % die mit Abstand höchste Erfolgsquote zeigt.

Die Weiterempfehlung des eigenen Unternehmens an Freunde und Bekannte sendet ein starkes positives Signal. Entsprechend wichtig sind Mitarbeiterempfehlungen als Rekrutierungskanal für Unternehmen. Um die sozialen Netzwerke der eigenen Mitarbeiter optimal für die Rekrutierung zu nutzen, haben viele Unternehmen Mitarbeiterempfehlungsprogramme eingeführt, die bspw. bei erfolgreicher Vermittlung einen Bonus für den Mitarbeiter vorsehen.

Aber was lässt sich aus wissenschaftlicher Sicht zum Nutzen von Mitarbeiterempfehlungen sagen? Können so tatsächlich geeignete Mitarbeiter identifiziert und für das Unternehmen gewonnen werden? Im Folgenden liefern wir zu Beginn eine kurze Einordnung von Mitarbeiterempfehlungen und fassen dann empirische Ergebnisse zusammen, zunächst mit einem Fokus auf Faktoren, die es für Mitarbeiter wahrscheinlicher machen, dass sie ihr Unternehmen weiterempfehlen. Anschließend schauen wir auf die Auswirkungen von Empfehlungen auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen wie Mitarbeiterbindung und Produktivität. Wir konzentrieren uns auf klassische persönliche Empfehlungen für Neueinstellungen und weniger auf internetbasierte soziale Netzwerke wie z. B. Xing oder Linkedin, zu denen bisher noch wenige Studien durchgeführt wurden. Wir stützen unsere Argumentation wesentlich auf den qualitativen Review von Steven D. Schlachter und Jenna R. Piper (2019), die 101 Studien auswerten, und ergänzen diese selektiv durch Befunde aus Einzelstudien.

Empfehlungen als Spielart der Mund-zu-Mund-Propaganda

Allgemein können Stellenangebote den Arbeitssuchenden über verschiedene Quellen wie Karriereseiten, Jobbörsen oder Mund-zu-Mund-Propaganda (word-of-mouth) nahegebracht werden (Linnehan/Blau, 2003; Van Hoye, 2013). Im Gegensatz zu anderen Rekrutierungsquellen, wie z. B. Karriereseiten, unterliegt die Mund-zu-Mund-Propaganda nicht der direkten Kontrolle von Unternehmen (Breaugh, 2008; Van Hoye, 2014; Van Hoye/Lievens, 2005). Mitarbeiterempfehlungen sind neben Arbeitgeberbewertungsplattformen die wichtigste Art von Mund-zu-Mund-Propaganda. Gegenwärtige Mitarbeiter des Unternehmens (Empfehlende) fungieren hier als Quelle für zwischenmenschliche Beschäftigungsinformationen (Pieper/Greenwald/Schlachter, 2018; Van Hoye, 2014). Diese Empfehlenden werden von ihrem Unternehmen ermutigt, offene Stellen mit qualifizierten Kandidaten aus ihrem sozialen Netzwerk abzugleichen (empfohlene Kandidaten; Pieper et al., 2018). Daher können nur aktuelle Mitarbeiter eines Unternehmens die Quelle von Mitarbeiterempfehlungen sein (Van Hoye, 2014). Ganz allgemein können positive und negative Mitarbeiterempfehlungen unterschieden werden. Erstere beschreiben die Handlung von Mitarbeitern, Menschen aus ihrem sozialen Netzwerk zu ermutigen, sich bei dem gleichen Arbeitgeber zu bewerben. Letztere hingegen repräsentieren die gegenteilige Handlung von Mitarbeitern, nämlich andere davon abzuhalten, sich zu bewerben (Van Hoye, 2013). In Studien von Van Hoye und Lievens (2007) sowie Kanar, Collins und Bell (2010) war der Einfluss negativer Aussagen stärker als der Einfluss positiver. Zudem stellten sie fest, dass von aktuellen Mitarbeitern stammende negative Informationen über ein Unternehmen dessen Arbeitgeberattraktivität negativ beeinflussen kann. Arbeitssuchende, welche sich nicht für ein Unternehmen interessieren, verschwinden aus dem Rekrutierungsprozess und können auch durch spätere Rekrutierungsaktivitäten nicht mehr erreicht werden (Carlson/Connerley/Mecham, 2002). Daher gilt es für Unternehmen, negative Mitarbeiterempfehlungen zu vermeiden und positive zu generieren (Van Hoye, 2013).

Drei-Phasen-Modell zur Analyse von Mitarbeiterempfehlungen

Schlachter und Pieper (2019) entwickeln auf Basis der ausgewerteten Studien ein Modell, das drei Phasen unterscheidet (vgl. Abb. 1). Wir wollen uns im Folgenden insbesondere auf die Motivation zur Abgabe einer Empfehlung (Phase 1) und die Konsequenzen aus Empfehlungen (Phase 3) konzentrieren.

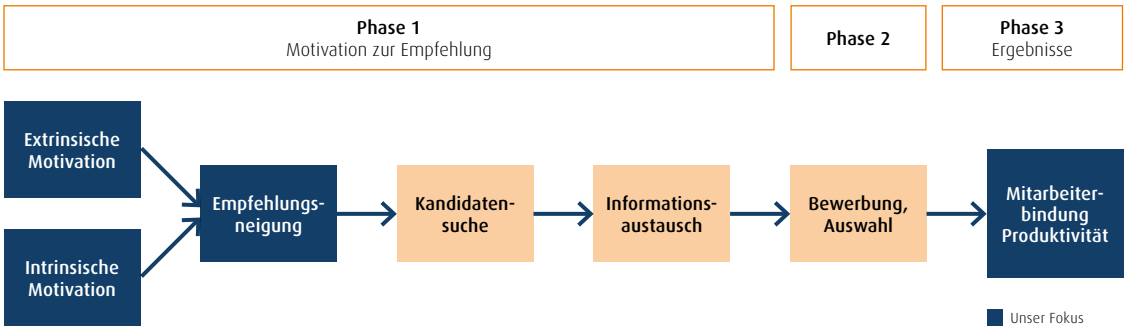
Motivation zur Empfehlung: Intrinsisch und/oder extrinsisch?

Bei der Untersuchung der Beweggründe kann die klassische Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Motive herangezogen werden. Unter intrinsische Motive fallen z. B. prosoziales Verhalten und die Förderung der sozialen Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Für den Einflussfaktor Arbeitszufriedenheit konnte Greet Van Hoye (2013) moderate positive Effekte zeigen (r=0,35). Pieper und Kollegen (2018) fanden für das verwandte Konstrukt affektives Commitment, also die emotionale Bindung an ein Unternehmen (Allen/Meyer, 1990), einen schwachen Effekt (r=0,24). Ähnliche Effekte zeigten sich in einer Studie von Josée Bloemer (2010) mit 199 Mitarbeitern einer flämischen Bank. Mitarbeiter mit starkem affektivem Commitment machten mehr Mitarbeiterempfehlungen als Mitarbeiter mit schwachem affektivem Commitment. Dieser Befund ist wenig überraschend, da Mitarbeiter mit hohem affektiven Commitment sich dem Unternehmen stark zugehörig fühlen und dem Unternehmen gegenüber Loyalität empfinden. Ebenso wenig überraschend war das Ergebnis, dass Mitarbeiter mit hohem kalkulatorischen Commitment weniger positive Empfehlungen ausübten. Mitarbeiter mit hohem kalkulatorischen Commitment bleiben im Unternehmen nicht, weil sie es wollen, sondern weil sie das Gefühl haben, dass sie es müssen (Allen/Meyer, 1990). Normatives Commitment, die wahrgenommene Verpflichtung aus moralischen Gründen im Unternehmen zu verbleiben (Allen/Meyer, 1990), hatte in der Studie keinen signifikanten Einfluss (Bloemer, 2010). Van Hoye (2013) identifizierte zudem zwei prosoziale Motive als Einflussfaktoren. Sie fand in ihrer Studie heraus, dass der Wunsch, einem Freund bei der Suche nach einem respektablen Job zu helfen, ein wichtiges Motiv für Empfehlende darstellt. Dieses prosoziale Motiv war stark positiv mit positiven Empfehlungen korreliert (r=0,51). Moderate Effekte gab es bei dem prosozialen Motiv, dem Unternehmen bei der Suche nach gut passenden Mitarbeitern zu helfen (r=0,35).

Viele Unternehmen bieten Bonuszahlungen an (Pieper et al., 2018; Shinnar/Young/Meana, 2004; WorldatWork, 2018). Für die Empfehlung eines Kandidaten, welcher dann ggf. eingestellt wird, wird an den Empfehlenden ein Bonus ausgezahlt. In der Praxis splitten viele Unternehmen die Auszahlung des Empfehlungsbonus (Pieper et al., 2018; WorldatWork, 2016); das heißt, der Empfehlende erhält einen Teil des Bonus bei der Einstellung und den Rest nach ein paar Monaten. In Greet Van Hoyes Studie (2013) wirkten Boni schwach (r=0,23) auf positive Empfehlungen. Darüber hinaus stellte Van Hoye fest, dass Mitarbeiter im Unternehmen mit Empfehlungsbonus im Vergleich zu Mitarbeitern im Unternehmen ohne Bonus eher zu positiven Empfehlungen bereit waren. Obwohl dieser Befund darauf hindeutet, dass Empfehlungsboni Mitarbeiterempfehlungen positiv beeinflussen, konnten alternative Erklärungen, wie z. B. unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse in einem der Unternehmen gegenüber dem anderen, nicht ausgeschlossen werden. Daher untersuchten Pieper und Kollegen (2018) in einer Studie mit 186 Vollzeitbeschäftigten in den USA die Auswirkungen von Empfehlungsboni genauer. Ihre Ergebnisse untermauerten die Annahme, dass Boni einen Empfehlungsanreiz bieten können (r=0,20).

Finanzielle Anreize sind grundsätzlich auch mit intrinsischer Motivation kompatibel. Problematisch wird es erst, wenn im Sinne eines Crowding-outs Bonuszahlungen negative Effekte hervorrufen, was für Empfehlungsprogramme leider

Abb. 1: Drei-Phasen-Modell zur Analyse von Mitarbeiterempfehlungen



Quelle: Reduzierte, vereinfachte Darstellung auf Basis Schlachter/Pieper(2019), S. 1331.

der Fall zu sein scheint. Die Kenntnis einer Prämienzahlung wirkt negativ auf die Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität bei potenziellen Bewerbern und die Empfehlung wird als weniger glaubwürdig angesehen (Stockman/Van Hoye/Carpentier, 2017). In eine ähnliche Richtung gehen die Befunde von Brittany M. Bond und Kollegen (2018): In einer Vignettenstudie finden die Autoren eine mit der Höhe der Bonuszahlung steigende Bereitschaft, auch weniger geeignete Kandidaten zu empfehlen. Zu einem ähnlichen Befund kommen Guido Friebel und Kollegen (2020) in einem aktuellen Feldexperiment. Es ist somit von einer klassischen Crowding-out-Situation auszugehen, bei der durch Bonuszahlungen die Quantität der Empfehlungen steigt und die Qualität sinkt. Die Komplexität des Zusammenspiels von extrinsischen und unternehmensbezogenen prosozialen Motiven zeigt sich auch in der Betrachtung spezifischer Beschäftigungssituationen, in denen sich die Zusammenhänge auch anders darstellen können: In einer fiktiven Vignettenstudie bei Pflegekräften in einem belgischen Krankenhaus verändern finanzielle Anreize bspw. weder die Quantität noch die Qualität der Empfehlungen (Stockman/Van Hoye/van Hooft, 2020). In diesem Kontext, in dem Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter bedeutsam für Überleben und Gesundheit sind, scheinen die Beschäftigten einen Schwerpunkt auf die Matchqualität zu legen und die finanzielle Belohnung eher zu ignorieren. Zusammenfassend sollten Boni somit unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Motivkonstellation zur Erweiterung des Kandidatenpools eingesetzt werden. Empfehlungen können dann aber den klassischen Selektionsprozess und den Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente nicht ersetzen.

Effektivität von Mitarbeiterempfehlungen

Mitarbeiterempfehlungsprogramme sind u. a. deshalb weitverbreitet, da die Annahme besteht, dass Mitarbeiter sowohl motiviert als auch einzigartig qualifiziert sind, gute Kandidaten zu geringen Kosten für das Unternehmen zu empfehlen (Pieper, 2015). Die Forschung hat gezeigt, dass empfohlene Kandidaten mit höherer Wahrscheinlichkeit ein Jobangebot erhalten (Fernandez/Castilla/Moore, 2000; Van Hoye/van Hooft/Lievens, 2009), eingestellt werden (Brown/Setren/Topa, 2016; Holzer, 1988) und höhere Löhne erzielen (Brown et al., 2016; Burt, 1992; Simon/Warner, 1992). Sogar wenn empfohlene Kandidaten und Kandidaten aus anderen Rekrutierungskanälen den gleichen Lebenslauf aufweisen und sich zeitgleich bewerben, erhalten empfohlene Kandidaten eher eine Einladung zum Vorstellungsgespräch und ein Stellenangebot (Schlachter/Pieper, 2019). Um zu beurteilen, ob sich Mitarbeiterempfehlungen als Rekrutierungskanal besser eignen als andere herkömmliche Rekrutierungsquellen wie bspw. Stellenanzeigen, zieht die Forschung üblicherweise zwei Bewertungskriterien heran: Mitarbeiterbindung und Leistung der Empfohlenen nach der Einstellung.

Während die bisherige Forschung vielmals einen positiven Zusammenhang zwischen empfohlenen Mitarbeitern und Mitarbeiterbindung (z. B. Burks/Cowgill/Hoffman/Housman, 2015; Holzer, 1987; Pieper, 2015; Simon/Warner, 1992) aufzeigt, haben einige wenige Studien diesen Zusammenhang nicht gefunden (z. B. Linnehan/Blau, 2003; Taylor/Schmidt, 1983).

Was die Leistung empfohlener Mitarbeiter betrifft, so sind die Ergebnisse bisher wenig schlüssig (Schlachter/Pieper, 2019). Taylor und Schmidt fanden bspw. (1983) keinen Leistungsunterschied zwischen empfohlenen und anderweitig rekrutierten Mitarbeitern. Pinkston (2012) hingegen zeigte, dass empfohlene Mitarbeiter im Vergleich zu nicht empfohlenen eine höhere Produktivität aufweisen. Castilla (2005) analysierte eine Stichprobe von 290 Mitarbeitern eines Callcenters und stellte fest, dass die Empfohlenen nur kurzfristig produktiver waren als Mitarbeiter aus anderen Rekrutierungskanälen. Pieper (2015) stellte in ihrer Studie mit 1.682 Mitarbeitern eines Callcenters fest, dass die Leistung der empfohlenen Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Mitarbeitern nur geringfügig besser war (marginal statistisch signifikant).

Zusammenfassung und praktische Schlussfolgerungen

- Mitarbeiter geben eher positive Mitarbeiterempfehlungen, wenn sie eine hohe Arbeitszufriedenheit und ein hohes organisationales Commitment haben, das Unternehmen Empfehlungsboni anbietet und die Mitarbeiter von prosozialen Motiven getrieben werden.
- Bisherige empirische Ergebnisse zeigen, dass empfohlene Mitarbeiter tendenziell länger im Unternehmen bleiben. Leistungsunterschiede zwischen empfohlenen und nicht empfohlenen Mitarbeitern konnten bislang nicht klar festgestellt werden.
- Es erscheint sinnvoll, empfohlene Mitarbeiter die gleichen Selektionsprozesse durchlaufen zu lassen wie Mitarbeiter aus anderen Rekrutierungskanälen.

LITERATURVERZEICHNIS

Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment. Journal of Occupational Psychology, 63, 1– 18.

Bloemer, J. (2010): The psychological antecedents of employee referrals. International Journal of Human Resource Management, 21(10), 1769–1791. DOI: 10.1080/09585192.2010.500494

Bond, B. M./Labuzova, T./Fernandez, R. M. (2018): At the expense of quality. Sociological Science, 5, 380-401.

Brenzel, H. et al. (2016): Neueinstellungen im Jahr 2015: Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt. IAB-Kurzbericht No. 4/2016.

Breaugh, J. A. (2008): Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resource Management Review, 18, 103–118. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.07.003

Brown, M./Setren, E./Topa, G. (2016): Do informal referrals lead to better matches? Evidence from a firm's employee referral system. Journal of Labor Economics, 34(1), 161–209.

Burks, S. V./Cowgill, B./Hoffman, M./Housman, M. (2015): The value of hiring through employee referrals. The Quarterly Journal of Economics, 130, 805–839. http://dx.doi.org/10.1093/qje/qjv010

Burt, R. S. (1992): Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Castilla, E. J. (2005): Social networks and employee performance in a call center. American Journal of Sociology, 110(5), 1243–1283.

Carlson, K. D./Connerley, M. L./Mecham, R. L., III. (2002): Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. Personnel Psychology, 55, 461-490.

Fernandez, R. M./Castilla, E. J./Moore, P. (2000): Social capital at work: Networks and employment at a phone center. American Journal of Sociology, 105(5), 1288–1356.

Friebel, G./Heinz, M./Hoffman, M./Zubanov, N. (2020): What do employee Referral Programs Do? Measuring the direct and overall effect of a management practice. NBER working paper 25920.

Holzer, H. J. (1987): Informal job search and black youth unemployment. The American Economic Review, 77, 446–452.

Holzer, H. J. (1988): Search method use by unemployed youth. Journal of Labor Economics, 6(1), 1–20.

Kanar, A. M./Collins, C. J./Bell, B. S. (2010): A comparison of the effects of positive and negative information on job seekers' organizational attraction and attribute recall. Human Performance, 23, 193-212.

Linnehan, F./Blau, G. (2003): Testing the impact of job search and recruitment source on new hire turnover in a maquiladora. Applied Psychology: An International Review, 52(2), 253–271.

Pieper, J. R. (2015): Uncovering the nuances of referral hiring: How referrer characteristics affect referral hires' performance and likelihood of voluntary turnover. Personnel Psychology, 68(4), 811–858. DOI: 10.1111/peps.12097

Pieper, J. R./Greenwald, J. M./Schlachter, S. D. (2018): Motivating employee referrals: The interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment. Human Resource Management, 57(5), 1159–1174. DOI: 10.1002/hrm.21895

Pinkston, J. C. (2012): How much do employers learn from referrals? Industrial Relations: A Journal of Economy & Society, 51, 317–341. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00679.x

Schlachter, S. D./Pieper, J. R. (2019): Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research. Journal of Applied Psychology, 104(11), 1325–1346. https://doi.org/10.1037/apl0000412

Shinnar, R. S./Young, C. A./Meana, M. (2004): The motivations for and outcomes of employee referrals. Journal of Business and Psychology, 19(2), 271–283.

Simon, C. J./Warner, J. T. (1992): Matchmaker, matchmaker: The effect of old boy networks on job match quality, earnings, and tenure. Journal of Labor Economics, 10, 306–330. http://dx.doi.org/10.1086/298289

Stockman, S./Van Hoye, G./Carpentier, M. (2017): The dark side of employee referral bonus programs: Potential applicants' awareness of a referral bonus and perceptions of organisational attractiveness. Applied Psychology, 66(4), 599-627.

Stockman, S./van Hoye, G./van Hooft, E. A. (2020): How can hospitals engage their current employees in the recruitment of qualified nurses? A referral bonus and self-determination perspective. Journal of advanced nursing, 76(11), 2971-2981.

Taylor, M. S./Schmidt, D. W. (1983): A process-oriented investigation of recruitment source effectiveness. Personnel Psychology, 36, 343–354. http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb01442.x

Van Hoye, G. (2013): Recruiting through employee referrals: An examination of employees' motives. Human Performance, 26(5), 451–464. DOI: 10.1080/08959285.2013.836199

Van Hoye, G. (2014): Word of mouth as a recruitment source: An integrative model. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), The Oxford handbook of Recruitment (pp. 251–268). New York: Oxford University Press.

Van Hoye, G./Lievens, F. (2005): Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: Can something be done about negative publicity? International Journal of Selection and Assessment, 13(3), 179–187.

Van Hoye, G./Lievens, F. (2007): Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word-of-mouth matters. Journal of Applied Social Psychology, 37, 2024-2047.

Van Hoye, G./van Hooft, E. A. J./Lievens, F. (2009): Networking as a job search behaviour: A social network perspective. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82(3), 661–682.

WorldatWork (2016, July 7): Bonus programs and practices. Retrieved from https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-survey-on-bonus-programs-and-practices-2016.pdf [December 14, 2019].

WorldatWork (2018, December 10): Inventory of total rewards programs & practices. Retrieved from www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/Survey-Report-Total-Rewards-Inventory-2018.pdf [December 14, 2019].

VIKTORIA WIESCHOLLEK
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre
Universität Mannheim
E-Mail: viktoria.wieschollek@bwl.uni-mannheim.de
https://www.bwl.uni-mannheim.de/biemann/team/wissenschaftliche-mitarbeiter/viktoria-wieschollek/

PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER
Professur Human Resources
Hochschule Koblenz
Rheinahrcampus Remagen
E-Mail: weckmueller@rheinahrcampus.de
www.hs-koblenz.de

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

Homeoffice für die Massen: Gemeinsam alleine?

Kevin W. Rockmann (George Mason University) & **Michael C. Pratt** (Boston College): Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work, Academy of Management Discoveries, 2015, 1(2), 150–164.

Durch Covid-19 dazu gedrängt, haben Organisationen ihre Homeoffice-Regelungen stark ausgeweitet, sodass viele Mitarbeiter noch immer (oder schon wieder) teilweise oder gar vollständig von zu Hause aus arbeiten. Wider Erwarten hat vielleicht der eine oder andere in der Zwischenzeit festgestellt, dass die Arbeit im Homeoffice die Work-Life-Balance verbessern kann, mehr Autonomie im Job bietet und vielleicht sogar produktiver macht – ein gutes Zeitmanagement vorausgesetzt. Aus diesen Gründen könnten unternehmensweite Homeoffice-Regelungen durchaus die „Netto-Jobzufriedenheit" der Belegschaft steigern. Eine entscheidende, jedoch wenig beachtete Annahme hinter dieser Rechnung ist jedoch, dass sich am Nutzen der Arbeit im Büro nichts ändert – für diejenigen, die weiterhin (teilweise oder vollständig) im Büro arbeiten möchten. Dass diese Annahme nicht immer gerechtfertigt ist, zeigen die Ergebnisse eines Forschungsprojekts von Rockmann und Pratt zu den Homeoffice-vs.-Büro-Erfahrungen von Mitarbeitern eines Fortune 100 High-Tech-Unternehmens, das seinen Mitarbeitern freistellt, flexibel zwischen Büro und Homeoffice zu wechseln.

In einer qualitativen Studie nannten die 29 interviewten Mitarbeiter des Fallunternehmens zwar wie erwartet klassische Work-Life-Balance-Motive, im Homeoffice zu arbeiten, aber auch die antizipierte Abwesenheit von Kollegen im Büro. Die Häufigkeit, mit der Mitarbeiter die Gelegenheit zum Arbeiten im Homeoffice nutzten, hatte im Fallunternehmen offenbar einen Punkt überschritten, ab dem die Mühe und Anfahrtszeit, um ins Büro zu kommen, nicht mehr durch das Glücksspiel ausgeglichen wurde, diejenigen Kollegen im Büro anzutreffen (und nicht nur unbekannte Gesichter), mit denen man zuvor kurzerhand Informationen ausgetauscht, Ideen diskutiert, sich gegenseitig unterstützt oder einfach nur zum Lunch verabredet hat. Die Arbeit im Büro war anders geworden: Echte Teamarbeit gab es nicht mehr, weder im Sinne einer gefühlten Zugehörigkeit zu einem Team noch in Bezug auf den Arbeitsstil; im Büro war man zwar nicht alleine, aber doch isoliert.

Die Ergebnisse einer quantitativen Folgestudie mit einer größeren Anzahl an Mitarbeitern des Fallunternehmens aus verschiedenen Geschäftseinheiten bestätigten die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews: Zwar wurde unter den Gründen, von zu Hause aus statt im Büro zu arbeiten, am häufigsten angegeben, dass man im Homeoffice mehr Arbeit erledigen kann. Der stärkste Prädiktor für die tatsächlich im Homeoffice (relativ zur gesamten Arbeitszeit) verbrachte Arbeitszeit war jedoch, dass nur wenige Mitarbeiter des eigenen Teams (wenn überhaupt) so häufig im Büro arbeiteten, dass es einen Nutzen für einen selbst hätte, im Büro statt von zu Hause aus zu arbeiten. In anderen Worten: Die Entscheidung, im Homeoffice statt im Büro zu arbeiten, wurde durch die Entscheidungen von Kollegen, im Homeoffice statt im Büro zu arbeiten, bestimmt. Ein Teufelskreis.

Die Quintessenz aus praktischer Perspektive: Einer breiten Masse an Mitarbeitern vollständige Flexibilität in der Wahl zwischen Büro und Homeoffice zu gewähren, birgt die Gefahr, dass die sozialen und produktiven Vorteile der Arbeit im Büro ab einem bestimmten Punkt nicht mehr zur Geltung kommen. In der Folge bleiben dann auch diejenigen zu Hause, die eigentlich lieber vollständig oder zumindest teilweise im Büro arbeiten würden – mit den entsprechenden Konsequenzen für deren Jobzufriedenheit und Bindung an das Unternehmen. Tatsächlich gaben unter den von Rockmann und Pratt interviewten Mitarbeitern auch diejenigen an, die sozialen und produktiven Vorzüge der Arbeit im „alten" Büroalltag zu vermissen, die primär von zu Hause aus arbeiteten. Die Konsequenzen einer großzügigen und viele Mitarbeitergruppen abdeckenden Homeoffice-Regelung für die „Netto-Jobzufriedenheit" der Belegschaft sind also nicht so eindeutig, wie von weiten Teilen der Forschung zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und Work-Life-Balance angenommen. So erklärt sich vielleicht auch, warum Unternehmen wie bspw. Yahoo ihre einstmals großzügigen Homeoffice-Regelungen wieder eingeschränkt haben – mit dem Verweis auf die Wichtigkeit von Kommunikation und Zusammenarbeit und der Gefahr, Geschwindigkeit und Qualität einzubüßen, wenn Homeoffice die Regel statt die Ausnahme ist.

---

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

Das „Ich“ im Team

Emily Grijalva, Timothy D. Maynes, Katie L. Badura,Steven W. Whiting: Examining the „I“ in team: A longitudinal investigation of the influence of team narcissism composition on team outcomes in the NBA. Academy of Management Journal. Advance online publication (2019), https://doi.org/10.5465/amj.2017.0218

Eine passende Teamzusammensetzung hat in modernen Organisationen einen hohen Stellenwert, um Arbeitsteilung und Kreativität sicherzustellen. Daher ist die Frage wichtig, welche persönlichen Merkmale in der Personalselektion für Teamergebnisse optimal sind. Sportinteressierte kennen wahrscheinlich das Phänomen, dass Sportmannschaften mit den besten Einzelspielern unter den Erwartungen bleiben, da die „Teamchemie nicht stimmt“. Passend dazu liefern Grijalva et al. eine Studie im Kontext der National Basketball Association (NBA). Die Autoren postulieren, dass Teamerfolg nicht nur eine Funktion der individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder ist, sondern von den aggregierten narzisstischen Orientierungen der Teammitglieder abhängt. Da hoch narzisstisch orientierte Individuen Probleme in der Erhaltung langfristiger Beziehungen haben, werden hohe durchschnittliche Narzissmuswerte auf aggregierter Teamebene auf die Teamchemie ausstrahlen. Diese Teams streben vermehrt nach agentischen Motiven sowie Status und Überlegenheit, die von der Öffentlichkeit anerkannt werden müssen. Dazu erstellen die Autoren mehrere Hypothesen. Eine erhöhte durchschnittliche narzisstische Orientierung im Team führt nach den Autoren zu einer niedrigeren Teamkoordination, wodurch die Teamleistung sinkt. Ein Maximum-Niveau (einzelne Superstars mit hoher narzisstischer Orientierung) an narzisstischer Orientierung im Team führt zu einer niedrigeren Teamkoordination, wodurch die Teamleistung sinkt. Teams besitzen zudem nach den Autoren Schlüsselpositionen mit erhöhten Koordinationsaufgaben, wodurch Teammitglieder in diesen Positionen mit einer höheren narzisstischen Orientierung einen besonders negativen Einfluss auf Teamkoordination und letztlich Teamerfolg ausüben. Die beschriebenen negativen Effekte werden hypothetisch von der Teamvertrautheit (i. e. verbrachte Zeit mit dem Team) verstärkt.

Da globale Sportstars kaum etablierte Fragebogen ausfüllen werden, nutzen die Autoren einen selbstentwickelten Ansatz über nichtreaktive Messungen (unobtrusive measures). Dazu kodieren vier Wissenschaftler freiwillig erstellte und verifizierte Twitter-Accounts von allen 391 eingesetzten Spielern (82 % aller NBA-Spieler in der Saison 2013-2014 nutzten Twitter). Von allen 91.664 Tweets kodieren die Autoren qualitativ die Mittelanzahl an Tweets der Stichprobe (134) jedes Spielers und kodieren zudem die Profilbilder der Spieler. Die Großzahl der Tweets wurde als wenig narzisstisch kodiert, während Aussagen wie „Was denkst du, wenn du in den Spiegel schaust? Überlegenheit.“ als mehr narzisstisch kodiert wurden und zu einer höheren Prozentzahl an narzisstischen Tweets beiträgt. Die Autoren überprüfen die Messmethode über Twitter mit einer kleineren Stichprobe von 104 Individuen und einer etablierten Fragebogenskala (NPI). Die Autoren operationalisieren die Teamergebnisgrößen wie Teamerfolg (Gewinn/Verlust-Quote), Teamkoordination (gewichtete Assists), Kernrollennarzissmus (Position des Point Guards) über basketballspezifische Messungen. Bspw. besitzen Point Guards im Basketball besondere Koordinierungsaufgaben, da sie sowohl offensiv als auch defensiv Spielzüge ansagen. Teamvertrautheit sind die mit der Mannschaft gespielten Spiele in der Saison. Direkte Ergebnisse bestehen in einem signifikanten negativen Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen narzisstischen Teamorientierung und Teamkoordination sowie Maximumnarzissmus im Team und Teamkoordination. Ebenfalls finden die Autoren einen direkten negativen Zusammenhang zwischen Kernrollennarzissmus und Teamkoordination. Zudem waren die Interaktionseffekte zwischen durchschnittlicher Narzissmusorientierung des Teams und der Gewinn/Verlustquote signifikant negativ. Indirekte Effekte von Teamvertrautheit (Moderatoranalyse) zeigen, dass Team-Level-Narzissmus vor allem den positiven Effekt von Vertrautheit auf den Teamerfolg mindert. Diese Teams mit hohen Team-Level-Narzissmus-Werten scheinen also weniger in der Lage zu sein, sich positive Erfahrungs- und Vertrauensgewinne im Saisonverlauf aneignen zu können. Obwohl Sportdaten verschiedene Vorteile bieten (z. B. Datenzugang), sollte der Kontext beachtet werden und damit die Generalisierbarkeit. Bspw. ist die NBA-Organisation streng reguliert (z. B. ist kein Abstieg möglich) und zentralisiert, und Leistungserbringung basiert vor allem auf physischer Leistungsfähigkeit. Der Hauptbeitrag des Artikels liegt vor allem auf der erstmaligen Analyse einer Teamebene hinsichtlich Narzissmus und der Messung nichtpathologischer Charakteristiken über nichtreaktive Verfahren.

---

*Besprochen von **Johannes Brunzel**, Institut für Unternehmensführung und Organisation, Technische Universität Braunschweig*

Endlich Urlaub! Doch wie lange hält der Urlaubseffekt an?

Shannon Horan, Paul E. Flaxman, Christopher B. Stride: The Perfect Recovery? Interactive Influence of Perfectionism and Spillover Work Tasks on Changes in Exhaustion and Mood Around a Vacation. Journal of Occupational Health Psychology. Advance online publication (2020), http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000208

Für viele Menschen ist der Urlaub die schönste Zeit des Jahres. Tatsächlich ist Urlaub für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine wichtige Erholungsmöglichkeit. Sie können sich im Urlaub von den Anforderungen der Arbeit lösen und sich dadurch von arbeitsbezogenem Stress erholen. Die Forschung zeigt, dass sich das Wohlbefinden von Mitarbeiter/-innen durch Urlaub verbessern kann. Allerdings ist nicht ganz klar, wie lange dieser Effekt anhält. Während der Urlaubseffekt in einigen Studien noch mehrere Wochen nach dem Urlaub zu finden war, verschwanden die positiven Effekte von Urlaub auf das Wohlbefinden in anderen Studien bereits innerhalb weniger Tage.

Um die Ausprägung und zeitlichen Verläufe des Urlaubseffekts besser zu verstehen, wurden in einer aktuellen Studie wöchentliche Veränderungen im Wohlbefinden vor, während und nach einem einwöchigen Urlaub untersucht. Zudem gingen die Forscher/-innen der Frage nach, inwieweit der Urlaubseffekt von personenbezogenen Faktoren abhängig ist. Sie vermuteten, dass perfektionistische Besorgnis ein wichtiger Risikofaktor sein könnte, der die Ausprägung und Dauer des Urlaubseffekts beeinflusst. Menschen mit einem hohen Ausmaß an perfektionistischer Besorgnis haben Angst, Fehler zu machen oder negative Kritik für ihre Leistungen zu erhalten, zweifeln an der Qualität ihrer Leistungen und neigen zur Selbstkritik.

Auf Grundlage des Vulnerabilitäts-Stress-Modells wurde angenommen, dass perfektionistische Tendenzen besonders stark durch die Arbeit getriggert werden und sich somit insbesondere während der Arbeitswochen ungünstig auf das Wohlbefinden auswirken, während sie im Urlaub weitgehend inaktiv sind. Aus dieser Grundidee leiteten die Autor/-innen der Studie mehrere Annahmen für die Ausprägung des Wohlbefindens für die Zeit vor, während und nach dem Urlaub ab. Personen mit höherer Ausprägung in perfektionistischer Besorgnis sollten vor dem Urlaub im Vergleich zu weniger perfektionistischen Personen ein schlechteres Wohlbefinden aufweisen. Unter der Voraussetzung, dass während des Urlaubs keine arbeitsbezogenen Aufgaben bearbeitet werden, sollten sie zudem einen besonders starken Erholungseffekt erleben und somit während des Urlaubs ähnliche Werte im Wohlbefinden aufweisen wie Personen mit geringerer perfektionistischer Besorgnis. Nach dem Urlaub sollten perfektionistische Personen dann jedoch besonders schnell wieder zu ihrem Ausgangsniveau im Wohlbefinden zurückkehren.

Zur Überprüfung dieser Annahmen wurden Lehrer/-innen in Schulen in den USA und Großbritannien über sieben Wochen hinweg jeweils freitags zu ihrem Wohlbefinden befragt. Die erste Befragung fand zwei Wochen vor Beginn der einwöchigen Ferien zur Mitte des Schulhalbjahres statt. Insgesamt nahmen 224 Lehrer/-innen an der Studie teil. Während des Urlaubs verringerte sich die emotionale Erschöpfung der Lehrer/-innen sprunghaft und auch die ängstliche und depressive Stimmung nahm deutlich ab. Allerdings zeigte sich auch, dass das Wohlbefinden nach den Ferien relativ schnell zum Ausgangsniveau zurückkehrte. Lehrer/-innen mit hoher perfektionistischer Besorgnis wiesen vor dem Urlaub im Vergleich zu weniger perfektionistischen Lehrern/-innen ein schlechteres Wohlbefinden auf und erlebten einen ganz besonders starken Urlaubseffekt – allerdings nur dann, wenn sie sich im Urlaub nicht mit arbeitsbezogenen Aufgaben beschäftigten. Im Hinblick auf die Veränderung des Wohlbefindens nach dem Urlaub spielte die perfektionistische Besorgnis entgegen der Erwartung hingegen keine Rolle.

Insgesamt stehen die Ergebnisse im Einklang mit der bisherigen Forschung, die darauf hindeutet, dass bereits ein relativ kurzer Urlaub zu deutlichen Verbesserungen im Wohlbefinden beitragen kann. Allerdings zeigte sich in der Studie auch, dass insbesondere die ängstliche Stimmung, aber auch die emotionale Erschöpfung und die depressive Stimmung recht schnell wieder zum Ausgangsniveau zurückkehrten. Die Ergebnisse der Studie stützen somit die Annahme, dass Urlaubseffekte nur von kurzer Dauer sind. Dies weist auf die Notwendigkeit hin, Strategien zu entwickeln, die die Aufrechterhaltung positiver Urlaubseffekte auf das Wohlbefinden unterstützen. Z. B. sollte darauf geachtet werden, dass die Arbeitsbelastung nach der Rückkehr aus dem Urlaub nicht zu hoch ausfällt. Auch entspannende Aktivitäten in der Freizeit können dabei helfen, den Urlaubseffekt zu konservieren.

Führungskräfte sollten für die perfektionistischen Tendenzen ihrer Mitarbeiter/-innen sensibilisiert werden, um den ungünstigen Auswirkungen von Perfektionismus auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen entgegenwirken zu können. Perfektionistische Mitarbeiter/-innen könnten zudem von Trainings zur Verbesserung der allgemeinen Erholungsfähigkeit nach der Arbeit (z. B. mentales Abschalten) profitieren.

---

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

Versenden wir zu viele E-Mails?

Christopher C. Rosen, Lauren S. Simon (University of Arkansas), **Ravi Gajendran** (University of Illinois), **Russell E. Johnson** (Michigan State University), **Hun Whee Lee** (The Ohio State University), **Szu Han Joanna Lin** (University of Georgia): Boxed in by your inbox: Implications of daily e-mail demands for managers' leadership behaviors. The Journal of Applied Psychology, 104(1), 19–33, 2019. https://doi.org/10.1037/apl0000343

E-Mails gehören im modernen Büroalltag zu den gängigsten Kommunikationsformen. Zu den Vorteilen der Kommunikation gehören Asynchronität, Flexibilität und einfache Zugänglichkeit. Jedoch gibt es wenige systematische Analysen über die Wirkungsweisen von E-Mail-Kommunikation auf organisationale und arbeitspsychologische Ergebnisgrößen. Könnten E-Mails jedoch auch schädlich für die Erreichung von Zielen für Mitarbeitende und Organisationen sein?

Diesen Fragen gehen die Autoren Rosen, Simon, Gajendran, Johnson, Lee und Lin nach. Gründe könnten nach den Autoren intrapersoneller Natur (Quelle von Stress) als auch ökonomische Gründe sein. In vielen Fällen verbringen Angestellte mehr als 1,5 Stunden täglich, um E-Mails zu lesen, zu sortieren, zu pflegen und zu beantworten. Zudem unterbrechen E-Mail-Anfragen Arbeitsaufgaben, wodurch die Unterbrechung die Wiederaufnahme der Arbeitsaufgaben stört.

Die Autoren untersuchen für die Studie zweimaltägliche Fragenbogenantworten von 49 Managern über zehn hintereinanderfolgende Arbeitstage. Die Autoren hypothesieren, dass E-Mail-Verkehr einen negativen Zusammenhang auf den wahrgenommenen Zielerreichungsfortschritt der Manager ausübt (H1). Zudem nehmen die Autoren an, dass diese negative Beziehung von der wahrgenommenen Wichtigkeit der E-Mail (centrality) verstärkt wird (H2). Zudem ist nach den Autoren der wahrgenommene Zielerreichungsfortschritt negativ mit transformationalen Verhaltensweisen verbunden, wodurch eine negative Beziehung entsteht (H3). Zudem wird die Beziehung zwischen wahrgenommenem Arbeitsfortschritt und transformationalen Verhaltensweisen von hoher Selbstkontrolle abgeschwächt (H5). Für alle aufgestellten Beziehungen wurde Unterstützung gefunden.

Besonders stark scheint der negative Effekt von E-Mails zu wirken, wenn E-Mails nicht zentral (wichtig) für die Erledigung der Arbeit erscheinen und die Persönlichkeitseigenschaft der Selbstkontrolle der Person gering ausgeprägt ist. In diesem Fall können Personen Arbeitsaufgaben nicht priorisieren und E-Mails üben eine überdurchschnittlich hohe Interruption der Arbeitsaufgaben aus. Manager verringern dadurch ihre transformationalen Verhaltensweisen und fokussieren mehr auf unmittelbare, operative Tagesabläufe. Praktische Implikationen könnten die Stärkung der Persönlichkeitseigenschaften der Selbstkontrolle bzw. der Selbstregulation sein (Training). Alternativ könnten Organisationen gezielt Menschen mit hoher Selbstkontrolle rekrutieren, um sie weniger anfällig für die negativen Wirkungsweisen von E-Mails werden zu lassen. Zudem könnten Organisationen und Manager hinterfragen, ob viele nicht-zentrale Kommunikationsinhalte eine E-Mail benötigen.

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

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Angenehme Chefs an der Spitze

Extreme Persönlichkeitsmerkmale wie Narzissmus bei vorgesetzten Managern können negative Einflüsse auf die Leistung von Mitarbeitern und den Unternehmenserfolg haben.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Die Wirtschaftswoche interviewt im Mai 2017 Karrierecoach Martin Wehrle unter dem Titel „Wie sich stille Typen gegen Schwätzer durchsetzen". Spitzer formuliert es in der gleichen Zeit der Spiegel mit dem „Siegeszug der Schüchternen". Die Plattform gruenderszene.de ruft im Mai 2018 Führungskräfte dazu auf, als Leader von morgen eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Und im Dezember 2019 erklärt der Human Resources Manager die KEB-Formel (Kommunikation, Emotion, Beziehung) zum Muss für moderne Manager. Jedes Jahr mindestens einmal geraten Manager und ihre Persönlichkeit in die Medien, sei es, weil eine Personalberatung eine Studie zum Thema Führungspersönlichkeit auflegt, sei es, weil ein Spitzenmanager einen Skandal provoziert. So wie Thomas Middelhoff, der bei Arcandor Millionen veruntreute, mit dem Hubschrauber zur Arbeit flog und zu einer Haftstrafe verurteilt wurde. Oder wie Martin Winterkorn, der über den VW-Dieselskandal strauchelte, die Gerichte in USA und Deutschland beschäftigt und vom mitreißenden Mitarbeiterlenker in der öffentlichen Meinung zum „gnadenlosen Egoisten" mutierte (Frankfurter Rundschau, 4.1.2017). Die Dauerfrage lautet: Werden manipulative, narzisstische oder gar psychopathische Menschen eher Chef als angenehme und sachorientierte Charaktere?

Extrovertiert und enthusiastisch Karriere machen

Im September 2020 berichtete Business Insider über die Langzeitstudie eines Teams um den Psychologen Cameron Anderson an der University of California in Berkeley. Die Fragestellung: Trügt der Eindruck, dass manipulative, selbstsüchtige Menschen, die ihre Ellenbogen gegen Konkurrenten einsetzen, bessere Chancen auf einen Chefposten haben als andere? Testpersonen waren 457 Studierende, die 14 Jahre später und mittlerweile berufstätig noch einmal angesprochen wurden. Rund ein Drittel ließ sich erneut befragen – nach Position und Karriere. In einer zweiten Erhebung im Abstand von zehn Jahren wurden 214 andere Probanden den identischen Tests und Befragungen unterzogen. Die Ergebnisse des Psychologenteams weisen darauf hin, dass unangemessenes Verhalten nicht bei der Karriere hilft, aber beim Machterhalt. Insgesamt seien Extraversion, Enthusiasmus und Kontaktfreude förderlicher als dominant-aggressives Verhalten, denn dieses erschwert das Netzwerken. Die Forscher sehen zunehmend nette Menschen an der Unternehmensspitze. Aber: Die beiden Erhebungen haben nicht ergeben, dass miese Typen keine Karriere machen.

Professor Dominik Schwarzinger beschreibt in seinem aktuellen Buch „Die dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl" die Eigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Für den Wirtschaftspsychologie-Professor an der Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft in Berlin (HMWK) treten diese Merkmale unter Managern nicht in sehr hoher Zahl auf, aber doch häufiger als im Bevölkerungsdurchschnitt. Wenn etwa ein bis zwei Prozent der Bevölkerung Psychopathen sind, aber bei Führungskräften zwei bis vier Prozent diese Eigenschaften aufweisen, also bis zu vier Prozent weder gewissenhaft noch verantwortungsvoll agieren, sondern mobben oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belästigen, sollten Chefs ihr Augenmerk darauf richten. Den Ökonomen interessieren die negativen Effekte dieser Persönlichkeitsmerkmale auf das berufliche Umfeld. Wenn Fehlverhalten bekannt sei, aber mit individuellen Gründen kleingeredet würde, entstünden stabile Muster. Schwarzinger möchte „destruktive Führungskräfte aus den Jobs heraushalten, denn toleriertes Fehlverhalten öffnet dem Machtmissbrauch Tür und Tor". Deshalb fordert der Eignungsdiagnostiker von HR-Managern, die Personalauswahl mit soliden Anforderungsanalysen und mit mehr psychologischem Sachverstand zu strukturieren. Modellen wie den Big Five fehlten Kriterien zu den zerstörerischen Momenten von Persönlichkeit, die sich aber auf Leistung und Führung auswirken. Die TOP-Testbatterie, entwickelt unter Leitung des renommierten und emeritierten Professors Heinz Schuler an der Universität Hohenheim, will diese Lücke schließen. Schwarzinger erprobt auch Messansätze in Interviews.

Für Leitungsstellen und Leistungsträger bedeutet die Beachtung negativer Persönlichkeitsmerkmale einen starken Umschwung zu den bisherigen Auswahlusancen. „Dezidierte Kriterien-Checklisten sind die Basis, sie müssen die Allgemeinplätze der Stellenausschreibungen ersetzen", sagt Dominik Schwarzinger. „Es sollte bei jeder Position neu überlegt und fixiert werden: Was soll einer können, welche Persönlichkeitsmerkmale soll er haben und welche nicht?" Denn manchmal

Foto: Hogrefe

Foto: Stefan Sättele

V. l. n. r.: Prof. Dr. Dominik Schwarzinger (Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Berlin), Prof. Dr. Andreas Engelen (Heinrich Heine Universität Düsseldorf), Prof. Dr. Christina Hoon (Universität Bielefeld)

können eigentlich störende Eigenschaften wie Hybris und Narzissmus auf die Firma einzahlen. Das jedenfalls hat Professor Andreas Engelen in zwei sekundärdatenbasierten empirischen Studien herausgefunden. Einmal ging es um die Daten von 61 US-amerikanischen CEOs der Hightech-Branche, das andere Mal branchenübergreifend um 41 US-Spitzenmanager. Der BWL-Lehrstuhlinhaber für Management an der Heinrich Heine Universität Düsseldorf (HHU) untersuchte den Zusammenhang der CEO-Persönlichkeiten und den Erfolgsfaktor Corporate Entrepreneurship. Hybris – gemeint ist ausgeprägtes Selbstbewusstsein bis zur Selbstüberschätzung – fördert das Entscheidungstempo, hält sich nicht mit kleinteiligen Analysen auf und mindert Unsicherheitsgefühle selbst in riskanten Marktsituationen. „Das wirkt visionär und mitreißend auf die Mitarbeiter, es wird Unternehmertum verbreitet“, so Engelen, der aber gleich einschränkt: „Hybris hat einen abnehmenden Grenznutzen.“ Regiert der CEO ohne jegliche Abstimmungen, übersieht er kritische Informationen und überfordert Mitarbeiter durch zu viele Ideen, kippen Stimmung und Erfolg.

Toxisches Verhalten von Managern kostet Geld

Ebenso bringt ein narzisstischer CEO mit seiner Erwartung ständiger Aufmerksamkeit und Bewunderung Chancen und Risiken für das Unternehmen. „Sind die Marktdynamik oder die Marktkonzentration hoch, erzeugen CEOs, die unbedingt im Mittelpunkt stehen müssen, mit ihren oft originellen und vor allem schnellen Entscheidungen eine sehr gute Unternehmensperformance“, beschreibt Professor Engelen. Denn besonders dynamische Märkte, in denen Kunden ihre Vorlieben und ihr Verhalten rasch ändern, treffen auf Vorstandschefs, die sofort auf diese Wünsche reagieren und sich auch vor unpopulären Entscheidungen wie Personalumbau und -abbau nicht scheuen. Genau dieser eilige Blick auf den Markt und die fehlende Analyse aber können Mitarbeiter einschüchtern und Ideen versenken. Hybris und Narzissmus, so die Untersuchungen, sind also kein Allheilmittel für den Unternehmenserfolg.

Ein differenziertes Bild zu Führungsverhalten erzielte Professorin Christina Hoon mit der Auswertung von rund 40.000 Einträgen zu 148 Arbeitgebern auf der Bewertungsplattform Kununu. Die Wirtschaftswissenschaftlerin an der Universität Bielefeld mit dem Schwerpunkt Familienunternehmen gibt eine kleine Entwarnung: Nur jeder fünfte Arbeitnehmer gibt seinen Führungskräften eine negative Bewertung. Weit weniger entlastend ist ein zweites Ergebnis: 85 Prozent der Unternehmen erhalten eine negative Bewertung für Führungskräfte, weil die Beschäftigten destruktives, missbrauchendes und übergriffiges Verhalten erleben. Abusive Supervision nennen die Fachleute das, was allgemeinsprachlich als schlechtes Verhalten bezeichnet wird. „Werden Führungskräfte als aggressiv und feindlich wahrgenommen, wirkt ihr Verhalten geradezu toxisch auf die Mitarbeiterzufriedenheit und den Firmenerfolg“, fand Hoon mit der Analyse der Daten heraus. „Das kostet Geld.“ Und es langt schon eine Person, um das Klima zu vergiften. Der Schluss der Forscherin: „Man darf schlechte Führung nicht aushalten.“ Oder positiv formuliert: „Wer in gute Führung investiert, kriegt etwas zurück.“

Für ein angemessenes Führungsverhalten gibt es, meint Christina Hoon „einen breiten Korridor“. Den wird sie weiter erforschen, zum Beispiel in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Immerhin hat sie einen Familienunternehmen-Stiftungslehrstuhl inne und hofft auf Feldstudien in Firmen. Vielleicht klärt sich dann auch ein Ausreißer ihrer Kununu-Analyse: 16 Prozent der Unternehmen tut ein raues Firmenklima nämlich gut, wenn man Umsatz und Ertrag anschaut. Woran das liegt, dass Mitarbeiter zufrieden sind, obwohl Chefs herumschreien oder immer schlecht gelaunt sind, will Christina Hoon herauskriegen – und ebenso, warum ein Kuschelklima auch schlecht ist für die Performance.

Arbeitsumgebung gestalten

Susanne Warning forscht und lehrt an der Universität Augsburg. Ihren theoretischen Fragestellungen geht sie mit großen Datensätzen empirisch auf den Grund.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Professorin Warning steckt mitten in der Online-Lehre wie beinahe alle Kolleginnen und Kollegen an den Hochschulen. „Die Vorlesungen fürs Wintersemester ins Netz zu stellen, erfordert ein komplettes Umdenken“, beschreibt die Lehrstuhlinhaberin für Global Business & Human Resource Management in den Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg. „Bisher konnte ich interaktiv agieren, jetzt habe ich keine Kontrolle darüber, wie viele Studierende zu welchem Zeitpunkt die Vorlesung herunterladen.“ Bei 800 BWL-Erstsemestern, von denen eine unbekannte Anzahl in Gebieten wohnt, die keine gute Internetversorgung haben, werden erst die Prüfungen beweisen, ob der Stoff erfasst wurde. Erfahrungen aus dem Corona-Frühjahr zeigen, dass offene Diskussionsrunden, Sprechstunden und Seminare online sehr unterschiedlich angenommen wurden. „Ich treffe die Studierenden und Mitarbeitenden lieber, aber wir müssen jetzt kreative Lösungen ausprobieren“, lässt sich Warning die Arbeit nicht vermiesen. „Gemeinsame Online-Kaffeepausen und Spaziergehtermine am Lehrstuhl klappen ganz prima.“

Flexibel auf Situationen zu reagieren, das hat Susanne Warning gelernt. Sie wurde 1975 in Osnabrück geboren und wuchs in Bad Essen mit seinem historischen Fachwerkhauskern nahe der niedersächsischen Universitätsstadt auf. Nach dem Abitur blieb sie zum Studium in Osnabrück, stellte sich mit Betriebswirtschaftslehre, mit Statistik und Marketing, aber auch mit einigen Semestern Mathematik und Latein breit auf. Schließlich entschied sich Susanne Warning für eine Diplomarbeit in Statistik – und war mit Vergnügen zwischen Zahlen und Formeln unterwegs. Während des ganzen Studiums jobbte sie nebenher, denn da sie aus einem Nichtakademikerhaushalt kam, blieben die bei vielen Kommilitonen üblichen Finanzspritzen von zu Hause aus. 2000 schloss die Studentin mit dem BWL-Diplom den ersten akademischen Schritt ab. Und wechselte nach Konstanz.

Denn an der Universität am Bodensee konnte Susanne Warning den mathematisch-statistischen Methoden innerhalb der Wirtschaftswissenschaften noch näher rücken. „Die Ökonometrie hat mich damals infiziert“, erzählt die 45-Jährige. „Im Forschungskolloquium wurden die Modelle und Themen aus den Blickwinkeln der Makroökonomie wie der BWL betrachtet, es ging in den Diskussionen bunt und offen und frei zu.“ Das lag auch daran, dass ihr Doktorvater Oliver Fabel Studierende der Volkswirtschaftslehre unterrichtete, denn reine BWL gab es an der Uni Konstanz nicht. „Die teils strikt gepflegten Grenzen zwischen VWL und BWL habe ich erst später kennengelernt“, sagt Professorin Warning, die bis heute übergreifende wissenschaftliche Forschungsfragen wichtig und interessant findet. „Nur so können wir Wirkungszusammenhänge identifizieren, aus denen sich Vorhersagen und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft, Politik und Wissenschaft ableiten lassen.“ Beide Schwerpunkte ihres Universitätslehrstuhls – Personalmanagement und Bildung – befassen sich deshalb aus verschiedenen Blickwinkeln mit komplexen Entscheidungsprozessen, den individuellen wie den organisationalen in nationalen und internationalen Unternehmen und Institutionen.

Wie die D&O-Versicherung Managerverhalten beeinflusst

Doch bis die Forscherin und Lehrende dem Ruf nach Augsburg auf den eigenen Professorenposten folgen konnte, promovierte Susanne Warning 2005 erst einmal in Konstanz über die strategische Positionierung von Universitäten. Mit einem bildungsökonomischen und organisationstheoretischen Ansatz forschte sie auf der Basis empirischer Daten aus den Universitäten. „Damals haben Hochschulen noch nicht so systematisch agiert wie heute“, erinnert sie sich. Während ihrer Promotionsphase unternahm die wissenschaftliche Mitarbeiterin mehrmonatige Forschungsvisiten an der Wirtschaftsuni in Wien, der US-amerikanischen Indiana University in Bloomington und der Universität Trier. Dorthin wechselte Warning und habilitierte am Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Union 2012 über die in Deutschland damals gerade heiß diskutierte Managerhaftung – wieder ein Thema mit reichlich vielen Facetten: Welchen Einfluss hat eine D&O-Versicherung auf Corporate Governance? Was bewirkt das sehr deutsche Phänomen des Selbstbehalts? Und in welcher Relation stehen Vergütung und Haftung? Und schließlich: Unterscheidet sich das Verhalten von Managern je nach Haftungsvereinbarung? Mit Büronachbarn debattierte sie über die juristischen Grundlagen, aber ihr Thema blieb eines mit Personalschwerpunkt.

Fragen nach der Gestaltung von Manager- und Mitarbeiterverträgen und ihren Arbeitsplätzen beschäftigen die Professorin mit der abwechslungsreichen Themenauswahl auch heute noch. „Vom Eintritt bis zum Austritt eines jeden Mitarbeiters müssen die Personalverantwortlichen immer wieder Entscheidungen treffen, die idealerweise die Interessen von Organisation und Mitarbeiter berücksichtigen und damit zum Erfolg beitragen“, meint Susanne Warning. „Diese Perspektive eröffnet uns eine Vielzahl von Forschungsfragen.“ Eine davon ist die Überqualifizierung. In einem Projekt fand die Forscherin mit ihrem Team heraus, dass Menschen, die sich überqualifiziert fühlen, zufriedener werden, wenn ihre Autonomie im Job steigt. In einem anderen Projekt untersucht sie, wie viel Teilzeit und Homeoffice bei Chefs funktioniert. Die Ergebnisse scheinen aktuell in Richtung Mindeststunden der Anwesenheit im Unternehmen zu weisen. Ein weiteres aktuelles Themenfeld sind die Unterschiede in der Vergütung. Lohndifferenzen über Tarifgruppen hinweg könnten außer dem üblicherweise genannten Geschlecht als Grund auch Ausbildung oder biografische Verschiedenheiten haben.

Individuelle Entscheidungen spielen bei der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen ohnehin eine nicht zu verachtende Rolle. Das untersucht Warning nicht nur wissenschaftlich, sondern hat es auch selbst erfahren. So nahm sie den Ruf nach Augsburg an, hätte 2012 aber auch nach Lüneburg oder Paderborn und 2013 nach Kaiserslautern gehen können. Solche Entwicklungen sind keine Selbstläufer, aber im Rückblick ist die Professorin sehr zufrieden: „Neben meinen akademischen Vätern, den Professoren Oliver Fabel und Dieter Sadowski, gab es auf meinem Weg immer wieder auch Personen aus anderen Fachbereichen und von anderen Standorten, die mit wertvollen Ratschlägen ermuntert und meinen Horizont erweitert haben.“

PROF. DR. SUSANNE WARNING
Lehrstuhl Global Business & Human Resource Management
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Universität Augsburg
susanne.warning@wiwi.uni-augsburg.de
https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/wiwi/prof/bwl/warning/

Die Theorie ist mit der Evidenz verheiratet

Als Forscherin ist Warning offen für Ideen. Diese durchdenkt sie zunächst theoretisch und sucht dann die Datensätze und Strukturen, die die Arbeitsfragen erklären können. „Wir nutzen vorhandene Datenmengen“, sagt sie. „Für die Teilzeit z. B. einen IAB-Datensatz.“ Denn bei allen Themen ist für sie „die Theorie mit Evidenz verheiratet“. Und auch die Lehre wird mit Empirie unterfüttert. „Ich bin überzeugt“, so die Dozentin, „dass die theoretische Fundierung und methodisch empirisch saubere Überprüfung zu Ergebnissen führt, die für die Praxis wichtig und bedeutsam sind.“ Deshalb vermittelt sie die entsprechenden methodischen Kompetenzen in der Lehre – und prüft die Studierenden auch dazu.

Das gilt sowohl für die allgemeine BWL als auch für den kleineren international ausgerichteten Bachelorstudiengang Global Business Management, in dem die 45-Jährige in den ersten fünf Jahren als Professorin in Augsburg als Studiengangsleiterin verantwortlich und federführend für das Erreichen der Premiumakkreditierung war. Eine spannende und intensive Zeit, in der es gut war, dass die Lehrstuhlinhaberin ihrem Prinzip treu blieb und nach Augsburg zog. Denn Susanne Warning wohnt immer dort, wo sie studiert, forscht und lehrt. „Mir ist die Verbindung zur Stadt wichtig“, sagt sie. „Ich möchte mich auch in Veranstaltungen einbringen, wo man nicht hingehen muss, die aber zu den schönen Seiten gehören und Nähe bringen.“ Absolventenverabschiedung und das Sommerfest an der Uni sind für die Professorin keine Pflicht, sondern angenehme Selbstverständlichkeit. Und obwohl zwischen Augsburg und der bayerischen Metropole München nur knapp 80 Autobahnkilometer und 30 ICE-Minuten liegen, bietet ihr die kleinere Universitätsstadt meistens genug Abwechslung – und das seit fast zehn Jahren.

Über die Datenflut im Fußball

Manni Breuckmann, als Sportreporter im Hörfunk, als Krimiautor auf Mallorca und im Ruhrpott-Fußball unterwegs, beantwortet die entscheidende Frage: Sind Fußballprofis heute Roboter?

Beim WM-Finale 1954, dem „Wunder von Bern", gab es während der Halbzeit in der deutschen Kabine Streit und Vorwürfe. Trainer Sepp Herberger ging dazwischen und sagte: „Kämpft! Einer für alle und alle für einen. Das war und ist unser Motto. So, und nun raus auf den Platz!" 36 Jahre später wurde Deutschland wieder Weltmeister. Vor dem Finale in Rom gegen Argentinien sagte Teamchef Beckenbauer zur Mannschaft: „Geht's raus und spielt's Fußball!" Nun glaube niemand, in beiden Fällen hätte es jenseits der mentalen Befeuerung keinen taktischen Plan gegeben. Aber im Vergleich mit den heutigen ausgetüftelten „Match-Plänen" müssen auch die 1990er noch als taktische Steinzeit gelten.

Das ist unter anderem deswegen der Fall, weil heutzutage eine schier astronomische Menge von Daten über die Fußballspiele erhoben wird. Ein Beispiel: Als Mario Götze beim WM-Finale von 2014 eine entscheidende Rolle spielte, war danach über ihn bekannt, dass er in dieser Partie 32 Minuten gespielt hatte, 5.500 Meter gelaufen war, bei Sprints bis zu 28 km/h erreicht und drei von fünf Zweikämpfen verloren hatte. Er schoss zweimal aufs Tor, einmal daneben, und das andere Mal traf er – Deutschland war Weltmeister. Die deutschen Analysten konnten bei dieser WM angeblich auf 7.000 Spiele der deutschen WM-Gegner zurückgreifen. Die Datenbank der Deutschen Fußball Liga sammelt an einem Bundesliga-Spieltag ein Terabyte Daten, pro Saison werden 500.000 Pässe analysiert, 6.000 Ecken, 150.000 Zweikämpfe und 17.000 Torschüsse. An der Sporthochschule Köln gibt es einen Magisterstudiengang „Spielanalyse".

Graben zwischen Fans und Kennern wird vertieft

Die gigantischen analytischen Möglichkeiten lassen Träume von der Planbarkeit des Spiels wachsen. Auf dem Höhepunkt des Datenwahns saßen Nerds in ihren Kellern und phantasierten in Frankensteinscher Vorfreude von Fußballprofis als gesteuerten Ausgeburten eines verwissenschaftlichen Spiels. Dabei hatte Sepp Herberger doch den unerreichten Satz geprägt: „Die Faszination des Fußballs liegt darin, dass keiner weiß, wie es ausgeht."

So ganz nebenbei vertieft der „wissenschaftliche" Ansatz auch den Graben zwischen den „normalen" Fans, die von der Identifikation und Emotion leben, und den „wahren" Kennern des Spiels. Die meisten Fußballanhänger interessieren sich nicht die Bohne für verfeinerte Positionsdiagramme und taktischen Overkill. Unerreichter Höhepunkt ist hier immer noch die Analyse von Schalkes Trainer Tedesco nach dem Spiel gegen das von Julian Nagelsmann gecoachte Hoffenheim: „Sie haben in einem 3-1-4-2 angefangen, haben dann umgestellt auf ein 3-4-3, wir mussten das dann auch tun, weil wir ansonsten mit den zwei Stürmern und auch dem Zehner keinen Zugriff auf die beiden Sechser von Hoffenheim bekommen hätten. Das hat er dann auch gesehen, hat 4-1-4-1 oder 4-3-3 gespielt, und wir haben dann auf 5-2-1-2 umgestellt." Hä? Nein, das begreift keiner außerhalb der Profiblase, vielleicht sind mit solchem taktischen Irrsinn sogar die Spieler überfordert. Ohnehin hat sich der anfängliche Fetischismus angesichts der vielen tollen Daten etwas gelegt. Der Charakter der Spieler, der Teamgeist, Pech und Glück, punktuelles Versagen, individuelle Glanztaten, das alles hat mindestens genauso viel Einfluss auf den Ausgang eines Spiels wie die messerscharfe Analyse von Spieldaten. Das versucht auch niemand mehr zu leugnen.

Maßstab für die Qualität von Pässen eingeführt

Außerdem wurde bestimmten Fakten anfangs eine zumindest übertriebene Bedeutung beigemessen. Es gab mal eine Mannschaft, die schoss bei einem Spiel häufiger aufs Tor als die andere, sie hatte die größere Zahl erfolgreicher Pässe und platzierte mehr Pässe ins Angriffsdrittel – die Mannschaft hieß Brasilien und verlor dann 2014 gegen Deutschland 1:7. Beim EM-Halbfinale 2016 gegen Frankreich liefen die Deutschen fünf Kilometer mehr als der Gegner, hatten 65 Prozent Ballbesitz und spielten doppelt so viele Pässe wie der Gegner – Deutschland verlor am Ende allerdings 0:2. Wer viel läuft, läuft vielleicht wie Falschgeld durch die Gegend, und wer oft den Ball hat, stellt damit nicht unbedingt etwas Sinnvolles an. Da die Daten-Analytiker aber nicht nur verpeilte Freaks sind, haben sie reagiert. Zum Beispiel bei der Bewertung von Spieldaten. Die Leverkusener Ex-Fußballprofis Stefan Reinartz und Jens Hegeler führten beispielsweise als Maßstab für die Qualität von Pässen die Zahl der überspielten Gegner ein und nannten das Ganze „Packing".

Eine schlaue Idee, eine Analyse mit Aussagekraft, dennoch bleibt es dabei: Entscheidend für die Qualität des Spiels ist nicht die bessere Packing-Quote, sondern, dass Schalke es am Ende gewinnt.

HAUFE.

MITARBEITER-BINDUNG

ISBN 978-3-648-14323-0
Buch: **29,95 €** [D]
eBook: **25,99 €** [D]

ISBN 978-3-648-13712-3
Buch: **49,95 €** [D]
eBook: **44,99 €** [D]

MITARBEITER FINDEN, MOTIVIEREN UND BINDEN

Unternehmer, Manager und Führungskräfte suchen Inspirationen, um bessere Mitarbeiter zu finden, besser zu führen und Talente langfristig zu binden. Sie brauchen Anregungen, die sie alleine sofort umsetzen können, ohne durch die Unternehmensbürokratie gebremst zu werden, die Organisationsstrukturen ändern oder riesige Budgets beantragen zu müssen.

+ **302 Hacks für Recruiting, Employer Branding und Leadership**
+ **Sofort und vom Einzelnen anwendbar**

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

HAUFE.

NEW WORK TRIFFT NEW NORMAL

ISBN 978-3-648-14932-4
180 Seiten | **39,95 €**
ET: 18.02.2021

DER CHANGE WURDE ANGESTOSSEN, WARUM NICHT VORWÄRTS GEHEN?

Vieles hat sich durch die Corona-Krise geändert. Sollten diese Veränderungen, rückgängig gemacht, oder eher genutzt werden? Um Trends abzuleiten und ein neues zukunftsweisendes Arbeiten zu etablieren.

+ **Neue New-Work-Methoden und -Konzepte, die durch die aktuelle Krisensituation vorangetrieben wurden**

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