

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Arbeitgeberbewertungen verstehen und Daten effektiv nutzen

Good and authentic internal employer branding will always remain most important s. 8

INTERVIEW MIT PROF. DR. GREET VAN HOYE

Arbeitgeberbewertungen als empirische Datengrundlage s. 12

HÖLLIG

Elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation: Wie Arbeitgeber damit umgehen s. 18

KOLLITZ/SÜSS

Erkenntnisse aus Arbeitgeberbewertungen – Potenzial von Atmosphäre und Arbeitsplätzen s. 24

RADERMACHER/HERDEJÜRGEN

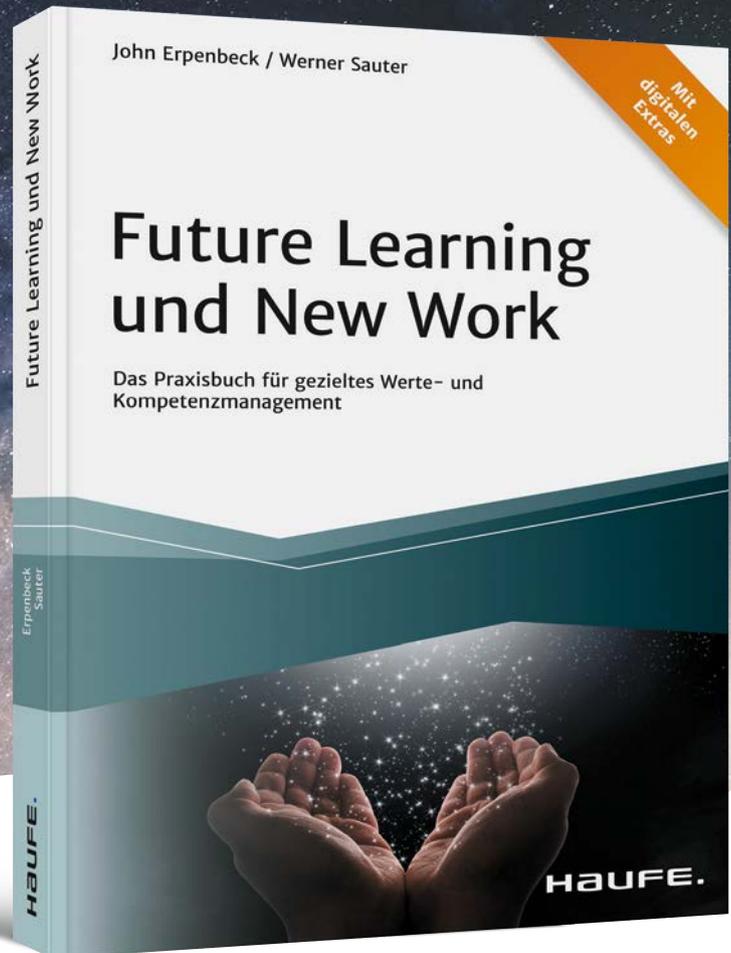
Beziehungsqualität im Homeoffice: Informelles als Schlüssel zum Erfolg? s. 36

AVERMEYER/SCHINNENBURG/BÖHMER

State of the Art: Wie Teamarbeit gestaltet werden kann, um die Motivation zu stärken s. 44

BIEMANN/WECKMÜLLER

NEUES ARBEITEN UND LERNEN



ISBN 978-3-648-15128-0
576 Seiten | 49,95 €

PERSONALISIERTE UND SELBSTORGANISIERTE WERTE- UND KOMPETENZENTWICKLUNG

Ein Leitfaden für das Corporate Learning der Zukunft: von der Entscheidung der Geschäftsleitung bis zur Implementierung. Mit innovativen Entwicklungskonzeptionen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Werte und Kompetenzen selbstorganisiert aufzubauen.

- + Leitfaden für das Corporate Learning der Zukunft
- + Werte- und Kompetenzentwicklung im Rahmen von Social Blended Learning bis hin zum Workplace Learning
- + Ablaufpläne, Checklisten, Reflexionsbögen und weitere Materialien

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

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



*Rouven Kollitz,
Universität Düsseldorf*



*Stefan Süß,
Universität Düsseldorf*



*Heiko Weckmüller,
Hochschule Koblenz*

durch die in sozialen Medien angelegte Interaktivität verlieren Unternehmen die alleinige Gestaltungshoheit über ihr Personalmarketing und ihre Employer-Branding-Kampagnen. (Ehemalige) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder sogar Dritte beteiligen sich an Diskussionen oder liefern Informationen, die potenzielle Bewerberinnen und Bewerber in ihrer Entscheidungsfindung beeinflussen. In der Personalforschung wird diese Kommunikation, die sich außerhalb der direkten Kontrolle von Unternehmen befindet und zugleich deren Image als Arbeitgeber beeinflusst, unter dem Begriff „Third Party Employer Branding“ zusammengefasst. Eine besondere und wachsende Bedeutung kommt dabei Kommentaren von aktuellen oder ehemaligen Beschäftigten auf Arbeitgeberbewertungsplattformen zu. Viele der hier zu beobachtenden Phänomene sind aus dem Marketing bekannt, z. B. in Form von Restaurant- oder Hotelbewertungen. Zum Teil folgen Arbeitgeberbewertungen aber einer eigenen Logik.

Jenseits der unmittelbaren Relevanz von Arbeitgeberbewertungen im Rahmen des Personalmarketings sind die Eintragungen aber auch eine wertvolle Datenquelle für Personalforscherinnen und Personalforscher. Aus diesem Grund beinhaltet der Schwerpunkt auch zwei Beiträge, die sich mit der Frage beschäftigen, wie diese Daten im Rahmen der Personalforschung genutzt werden können und welche neuen Einblicke in Unternehmen durch die Datennutzung möglich werden.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie mit dieser Lektüre Anregungen und Umsetzungsideen für den Umgang mit Informationen und Daten auf Arbeitgeberbewertungsplattformen erhalten.

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, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com **Redaktionsassistentz:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, 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 Hackenjös, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies, Björn Waide **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen/Media Sales:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg; Dominik Castillo (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-751, E-Mail: Dominik.Castillo@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com; Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 102 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Maria Netzger, Ruth Großer **Titelbild:** tostphoto/gettyimages.de **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Ruth Lemmer: Ein Journalistinnenleben für Personalthemen
Reiner Straub
- 8 Good and authentic internal employer branding will always remain most important
Interview mit Prof. Dr. Greet van Hoye
- 12 Arbeitgeberbewertungen als empirische Datengrundlage
Christoph E. Höllig
- 18 Elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation: Wie Arbeitgeber damit umgehen
Rouven Kollitz und Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß
- 24 Erkenntnisse aus Arbeitgeberbewertungen – Potenzial von Atmosphäre und Arbeitsplätzen
Dr. Katharina Radermacher und Enja Marie Herdejürgen
- 34 Wie Unternehmen mit Bewertungen im Internet umgehen – ein Praxisbeispiel
Interview mit Dr. Saba Kascha

NEUE FORSCHUNG

- 36 Beziehungsqualität im Homeoffice: Informelles als Schlüssel zum Erfolg?
Christoph Avermeyer, Prof. Dr. Heike Schinnenburg und Prof. Dr. Nicole Böhmer

STATE OF THE ART

- 44 Wie Teamarbeit gestaltet werden kann, um die Motivation der Teammitglieder zu stärken
Prof. Dr. Torsten Biemann, Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

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

SERVICE

- 50 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Mitarbeitende sind im Homeoffice produktiver
- 52 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Florian Kunze
- 54 Den PERSONALquarterly-Fragebogen beantwortet Dr. Jochen Wallisch, Siemens

Ein Journalistinnenleben für Personalthemen

Über drei Jahrzehnte schrieb Ruth Lemmer Geschichten über Karriere- und Personalthemen und lernte mehrere Generationen von Personalchefs und Forschern kennen. Sie volontierte bei der Wirtschaftszeitung Handelsblatt, arbeitete als Redakteurin bei den Magazinen Wirtschaftswoche und Manager Magazin, verantwortete ein Jahrzehnt als Co-Chefredakteurin die Fachzeitschrift PERSONAL und war der journalistische Kopf beim Nachfolgeobjekt PERSONALquarterly.

Von **Reiner Straub**, Herausgeber Personalmagazin

Ruth Lemmer hat in ihrem Journalistinnenleben viele Persönlichkeiten interviewt. Das war und ist für sie Routine, auch wenn jeder Gesprächspartner einzigartig ist. Als ich bei ihr anfragte, ob sie selbst zu einem Interview über ihre Arbeit bereitstünde, zögerte sie zunächst. Ihr war sofort klar, dass sie bei diesem Interview in einer ungewohnten Rolle sein würde - auf der anderen Seite des Mikrofons. Gleichwohl sagte sie zu und es war nicht ihre Eitelkeit, die zu der Zusage führte. Sie fühlt sich der Zeitschrift PERSONALquarterly verbunden, was viel über ihr Rollenverständnis und ihr Verantwortungsbewusstsein im Journalistenberuf aussagt. Ihr ging es nie um die schnelle oder plakative Schlagzeile, sie wollte die Realität abbilden. Ihr Herzensanliegen war immer, die Blase, die die Presseabteilungen verbreiten, zu durchstechen und hinter den schönen Schein zu schauen. Der betrieblichen Realität nahezukommen, die unterschiedlichen Perspektiven auf eine Sache in den Blick zu nehmen - das zeichnet viele ihrer Geschichten aus.

30 Jahre ohne Langeweile

Drei Jahrzehnte über Personal- und Karrierethemen nachzudenken, zu recherchieren und zu schreiben - ist da nicht schon alles erzählt, ist es nicht die ewige Wiederkehr des Gleichen? Ruth Lemmer kennt diesen Gedanken. Wenn man so lange dabei ist, wiederholen sich manche Themen. Doch es kamen für sie immer wieder neue Themen und vor allem auch neue Menschen hinzu. Langweilig sei es ihr nie geworden und auserzählt seien die Geschichten um das Personal auch nicht. Was sie besonders fasziniert habe, waren die Menschen, denen sie bei ihrer Arbeit begegnet ist. „Unter Personalern“, wie sie ihre Zielgruppe nennt, „habe ich viele feine Menschen kennengelernt, die über ihren Job reflektieren und über den Tag hinausdenken. Das war bereichernd.“

Ruth Lemmer, die 1955 in Solingen auf die Welt kam, ist eine neugierige Zeitgenossin. Nach dem Abitur studierte sie Geschichte und Deutsch auf Lehramt, doch an einer Schule war sie als Lehrerin nie angestellt. Sie interessierte sich schon früh für den Journalismus und sammelte erste Erfahrungen als Gerichts- und Polizeireporterin in einer Lokalredaktion, ehe sie 1985 ein Volontariat beim Handelsblatt Verlag antrat. Sie machte Karriere als Wirtschaftsjournalistin, arbeitete in der Redaktion der Wirtschaftswoche, später beim Manager Magazin - meist für die Karriere- und Managementseiten.

Die Doppelspitze als Glücksgriff

1993 machte sie sich mit ihrem Medienbüro selbstständig. Den Personalthemen blieb sie treu, erweiterte aber mit ihrem Medienbüro die Themenfelder. Sie machte Wochenendbeilagen für das Handelsblatt, beschäftigte sich mit Essen und Trinken, verantwortete die Zeitschrift „Ruhr Metropole geht aus“ und arbeitete am Reiseführer „Düsseldorf zu Fuß“. Als die Handelsblatt Fachmedien 2003 die Zeitschrift „PERSONAL“ vom Wirtschaftsverlag Bachem übernahmen, suchten sie nach einer Chefredaktion. Die freie Journalistin bewarb sich um die Stelle. Eduard Gaugler, der damalige Doyen der Personalforscher in Deutschland und Herausgeber der PERSONAL, erkannte die kommunikativen Fähigkeiten der Journalistin, hielt ihren Berufsstand aber doch für zu oberflächlich - was er Lemmer auch spüren ließ. Deshalb installierte er eine Doppelspitze: Ruth Lemmer als Journalistin, Professor Dieter Wagner als Wissenschaftler. Die Doppelspitze erwies sich als Glücksgriff, sie funktionierte über viele Jahre. Beide richteten die akademische Fachzeitschrift stärker an den Bedürfnissen der Praktiker in den Unternehmen aus. „Das hat großen Spaß gemacht und ich hatte einen großen Gestaltungsspielraum“, blickt Lemmer auf diese Zeit zurück.



„Wie kommen neue HR-Themen eigentlich bei den Mitarbeitenden an? Manche Ideen hören sich gut an, doch kommt das auch unten an der Basis an? Um das herauszufinden, müsste man einen Praxistest entwickeln. Diese Idee könnt ihr jetzt umsetzen, ich bin raus.“

Ruth Lemmer

Im Jahr 2011 verkauften die Handelsblatt Fachmedien die „Personal“ an die Haufe Gruppe, die mit dem „Personalmagazin“ bereits über ein Medium für Praktiker verfügte. Haufe reanimierte den akademischen Kern der „PERSONAL“ und machte daraus die heutige Fachzeitschrift „PERSONALquarterly“, die sich als „Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis“ versteht. Die Schriftleitung führte Dieter Wagner bis 2014 fort, Professor Rüdiger Kabst folgte ihm in dieser Funktion. Die Themen wurden ab diesem Zeitpunkt von der wissenschaftlichen Schriftleitung gemacht, Ruth Lemmer blieb der journalistische Kopf der Zeitschrift, schrieb Forscherporträts und betreute die journalistischen Rubriken „Die Fakten hinter der Schlagzeile“ und „Evidenz über den Tellerrand“.

Der Blick über den Tellerrand des Fachgebiets – das zeichnet das Denken und Wirken von Ruth Lemmer aus. Und das wird auch an ihrem gesellschaftlichen Engagement deutlich. Als Mitglied der Journalistengewerkschaft dju (Teil von Verdi) war sie von 2009 bis 2021 Mitglied des WDR-Rundfunkrats, die letzten vier Jahre war sie zudem Aufsichtsratsvorsitzende der Tochtergesellschaft WDR-Mediagroup.

Für ihre Arbeiten wurde sie mehrfach mit Journalistenpreisen ausgezeichnet, etwa dem HR-Journalistenpreis des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) oder dem Journalistenpreis „Gemeinsam gegen Diskriminierung“ der EU-Kommission.

Hunderte von Begegnungen mit Personalern und Forschern

Über die Jahre hat sie für Personal, PERSONALquarterly und Personalmagazin über 120 Porträts von Personalforschern verfasst, die Zahl der Interviewpartner dürfte deutlich größer sein. Wie blickt sie auf die Personaler, über die sie so viele Geschichten geschrieben hat? „Vor zwanzig Jahren haben die Personaler immer diskutiert, wie sie vom Verwalter zum Gestalter werden.

Das war damals sehr dominant“, erläutert Lemmer. Diese Roldiskussion sei immer noch präsent, allerdings unter veränderten Vorzeichen. „Heute geht es darum, ob die Personaler Treiber in den Unternehmen sein können oder Getriebene von Entwicklungen sind, die andere anstoßen“, beobachtet Lemmer, die sich noch mehr selbstbewusste HR-Managerinnen und HR-Manager wünscht.

Was sie an der HR-Community enttäuscht hat

Was hat sie am meisten an der HR-Community enttäuscht? Lemmer überlegt nicht lange. „Wir haben viele gute Forscher. Es ist sehr ernüchternd, wie wenig deren Arbeiten in der Praxis bewirken können“, sagt die 66jährige Journalistin, die sowohl über die Welt der Forscher wie auch der Praktiker geschrieben hat. Jetzt geht sie in den Ruhestand. Aufhören mit dem Schreiben will sie nicht ganz, sie kann sich vorstellen ab und zu mal wieder eine Geschichte in den Computer zu tippen. „Aber nicht für Personalthemen. Damit ist jetzt Schluss“, sagt sie.

Bevor wir das Gespräch beenden, kommen wir noch ein wenig über aktuelle Entwicklungen in den Unternehmen und neue Köpfe ins Gespräch. Da kommt sie gleich wieder mit einer neuen Idee um die Ecke. „Wie kommen neue HR-Themen eigentlich bei den Mitarbeitenden an? Manche Ideen hören sich gut an, doch kommt das auch unten an der Basis an? Um das herauszufinden, müsste man einen Praxistest entwickeln“, sagt sie mir und ergänzt: „Diese Idee könnt ihr jetzt umsetzen, ich bin raus.“

Good and authentic internal employer branding will always remain most important

Das Interview mit **Prof. Dr. Greet van Hoye** führte **Rouven Kollitz**

PERSONALquarterly: *Given the rise of social media, Third Party Employment Branding has received a great deal of attention from recruitment researchers and practitioners alike. Could you please clarify the concept and explain how employer reviews relate to it? What fascinates you about third party employment branding research?*

Greet van Hoye: With employer branding, companies are trying to create and communicate an attractive and distinctive image of themselves as an employer, for both potential applicants and current employees. They develop an employer value proposition and communicate this carefully crafted message through their job ads, job site, or social media pages. However, people do not only receive information that is controlled by the organization, they also hear about employers from people they know, on the internet, or in the press. This company-independent information is likely to also affect their attraction to the organization. That is, what third party employment branding refers to: communication generated by parties outside direct company control that affects organizations' image as favorable or unfavorable employers. It is also this independence factor that fascinates me about third party employment branding research. Even though companies cannot directly control it, there is a lot of third party employment information available, especially on the internet, that is likely to affect their attractiveness as employers. Therefore, it is intriguing to investigate and understand this phenomenon and give recommendations to practitioners on how to deal with it.

Within third party employment branding, different types can be distinguished. For instance, the company-independent information can be provided by individuals such as employees or customers, or by an impersonal, formal entity such as media outlets or best employer competitions. Employer reviews fall under the personal sources of third party employment branding. They refer to evaluations posted online by current or former employees or applicants about an organization as an employer that can consist of written text, video, and/or ratings. Such reviews can be placed on social media, but mostly appear on specific platforms that allow to post anonymous reviews about experiences with employment or selection, such as Glassdoor, Indeed, or specifically in Germany Kununu. Another

related but broader concept is word-of-mouth. Whereas word-of-mouth can be provided by any personal source through any type of medium, employer reviews refer to electronic word-of-mouth provided by someone who has relevant experience with the organization and that stays available on the internet for others to read.

PERSONALquarterly: *What do we know about employer reviews and their effects on recruitment outcomes?*

Greet van Hoye: A lot of the research on the effects of employer reviews is based on experimental studies investigating reviews about fictitious firms. Here, we clearly see that reviews can affect potential applicants' perceptions of and attraction to a company, both in a positive and a negative way. Very few studies have looked at reviews about actual companies and the results suggest that the effects of reviews are less strong there, especially for well-known firms. In addition, some evidence suggests that potential applicants might be less attracted because of a negative review, but this does not stop them from applying as they prefer to experience the company themselves or actively verify the content of the review. More research is needed that looks at actual reviews from existing companies and how they impact behavioral outcomes such as application decisions and job choice. Nonetheless, practitioner surveys suggest that more and more jobseekers are using employer reviews and that a negative review can decrease interest. So, companies should be aware of employer reviews about them and think about how to deal with these.

PERSONALquarterly: *Thinking of your own research on employer reviews, what were the most interesting findings? Were there any unexpected results?*

Greet van Hoye: When I started my own PhD research on word-of-mouth, it was almost inconceivable to operationalize word-of-mouth in an electronic way. In my first study, we even used videotapes of actors engaging in a face-to-face conversation about an employer. It is fascinating to see how quickly this has evolved with online word-of-mouth now being the most omnipresent form. We still need to investigate how this affects its impact. The power of word-of-mouth was often associated

with face-to-face communication with someone you personally know. On the contrary, employer reviews are often anonymous, making it harder to evaluate the credibility of the source. For instance, applicants might think that a positive review is written by a recruiter, or that a negative review is written by a disgruntled applicant not getting the job. The power of employer reviews might lie in their numbers: some of our research suggests that if there are many reviews with a strong consensus among them, employer reviews can have a powerful impact on applicant attraction.

PERSONALquarterly: *Employer reviews are outside of an organization's control. However, are there ways in which organizations can benefit from employer reviews with regard to recruitment?*

Greet van Hoyer: First of all, organizations should be aware that employer reviews exist and can have an impact on their attractiveness as an employer. They should monitor what reviews are posted about them and use this as valuable feedback to improve their recruitment and employment practices. Second, even though third-party employment branding is outside of company control, its outcomes can still be used deliberately by organizations in their own employer branding. For instance, if a company consistently receives positive ratings, they could mention this in their recruitment communication or even provide a link to the positive reviews on their own job site. This increases the credibility of their own employer branding and recruitment efforts. Third, organizations do not need to wait until an employer review appears. They could take matters in their own hands and provide ample opportunity for their employees and applicants to provide feedback in an anonymous and safe way. This allows them to proactively address any concerns that might arise, decreasing the odds of negative employer reviews being posted publicly.

PERSONALquarterly: *Some employers encourage or even urge employees to give a rating. Setting aside extreme cases, what do you think about these practices in general?*

Greet van Hoyer: Overall, I am a strong proponent of authentic employer branding. Companies should start with their current employees and realize their desired employer brand there. Then your employees will become your ambassadors and your external employer branding and recruitment efforts will be in line with and reinforced by employees' word-of-mouth. Once your internal employer brand is established, I think it is good practice to encourage your employees to become ambassadors and involve them in your recruitment. Ask them to share job vacancies, refer applicants they know, testify in employee testimonials, attend job fairs, participate in the selection process, etc. Typically, ambassadors operate in their own name and not through anonymous employer reviews, which increases their



PROF. DR. GREET VAN HOYE

Ghent University, Department of Marketing, Innovation and Organisation

Ph.D. in I/O Psychology

E-Mail: Greet.VanHoye@UGent.be

Greet Van Hoyer ist Dozentin für Personal- und Organisationsmanagement an der Universität Gent und Co-Autorin des Buchs „The Battle for Talent“ (2021). Ihr Spezialgebiet ist Employer Branding. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen mit einem attraktiven und unverwechselbaren Arbeitgeberimage talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten können. Van Hoyer forscht unter anderem über das Thema, wie die eigenen Mitarbeiter in die Rekrutierung einbezogen werden können.

credibility. Also, it is very important that people never feel obliged to spread word-of-mouth or post an employer review. As is the case in many work contexts, the self-determination theory applies here. Make sure that employees feel that it is their own choice whether and how to be an ambassador (autonomy), explain how they can help the organization, value their help, and emphasize connectedness and common goals (relatedness), and make sure they have all the necessary information, means, and skills to do so (competence).

PERSONALquarterly: *Are there any measures that employers can take to minimize the damage caused by negative employer reviews? Which advices would you give practitioners that respond to negative employer reviews?*

Greet van Hoyer: As I said before, the best thing is obviously to try to avoid negative employer reviews as much as possible by engaging in authentic employer branding and by soliciting and addressing early feedback within the company. When negative employer reviews do appear, follow them up as quickly as possible. Research shows that when negative reviews accumulate and demonstrate consensus among reviewers, it is very hard for the company to change the resulting negative impact on applicant attraction. So monitor reviews closely and scrutinize the content of negative reviews. Some studies suggest that a professional and constructive company response can help to mitigate the negative impact of negative reviews, but more research is needed to clarify which type of response is most effective in which situation. If the content of the review is exaggerated, taken out of context, or simply not true, a denying (yet professional!) company response providing counterevidence seems most effective and can help to reduce review credibility and increase company trustworthiness. Finally, it might help to actively encourage jobseekers to get in touch with the organization and, even better, with current employees to verify themselves whether the reviews are true or not: by asking any question they might have or experiencing the organization itself, for instance during an event or internship. This might be appropriate when the organization has improved its employer brand, but older negative reviews still exist.

PERSONALquarterly: *When taking a look into the future, what are the main challenges associated with employer reviews and, more generally, Third Party Employment Branding? How can practitioners prepare and what questions should future research answer?*

Greet van Hoyer: As already said, we need more research on actual reviews, their impact on actual application behavior, and how to deal with negative reviews. With the abundance of third party employment information available on the internet, we need to evaluate what the credibility of various types and platforms is, and how this relates to applicant attraction. Also,

as more and more companies become aware of third party employment branding and start to accumulate positive reviews and best employer certificates, their signaling and distinctive power is likely to diminish. That is why I believe that good and authentic internal employer branding that turns your employees into spontaneous ambassadors will always remain most important.

LITERATUR

This chapter provides a general overview of third-party employment branding and discusses its various forms and characteristics:

Dineen, B. R./Van Hoyer, G./Lievens, F./Rosokha, L. M. (2019): Third party employment branding: What are its signaling dimensions, mechanisms, and sources? In: Buckley, M. R./Wheeler, A. R./Baur, J. E./Halbesleben, J. R. B. (Eds.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 37 (pp. 173-226). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120190000037006>

The articles below specifically focus on online employer reviews and other forms of word-of-mouth about employers:

Carpentier, M./Van Hoyer, G. (2021): Managing organizational attractiveness after a negative employer review: Company response strategies and review consensus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 274-291. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1718748>

Stockman, S./Van Hoyer, G./da Motta Veiga, S. (2020): Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118, Article 103368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103368>

Stockman, S./Van Hoyer, G./Van Hooft, E. A. J. (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, 2971-2981. <https://doi.org/10.1111/jan.14498>

Van Hoyer, G./Weijters, B./Lievens, F./Stockman, S. (2016): Social influences in recruitment: When is word-of-mouth most effective? *International Journal of Selection and Assessment*, 24, 42-53. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12128>

Van Hoyer, G./Lievens, F. (2009): Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94, 341-352. <https://doi.org/10.1037/a0014066>

Personalmagazin

(wo)anders lesen!

Inspirierend, praxisnah, unabhängig.
Egal wann und wo Sie wollen.

personal.
magazin

digital

Jetzt informieren unter: www.haufe.de/personalmagazin
Oder rufen Sie uns an: 0800 50 50 445 (kostenlos)

Arbeitgeberbewertungen als empirische Datengrundlage

Von **Christoph E. Höllig** (Technische Universität München)

Arbeitgeberbewertungen finden sich heute in großer Anzahl auf verschiedenen Webseiten. Die Arbeitgeberbewertungswebseite Glassdoor meldete bspw. im Mai 2020 eine Datenbank mit 55 Millionen Arbeitgeberbewertungen, CEO-Zustimmungsbewertungen, Gehaltsberichten und anderen Arbeitsplatzeinblicken (Glassdoor, 2020). Arbeitgeberbewertungen bieten neue Forschungsmöglichkeiten und damit interessante Einblicke in die unternehmerische Praxis, die über die bisherigen Forschungsbemühungen auf Basis von Produkt- und Dienstleistungsbewertungen durch Kunden hinausgehen (Stamolampros et al., 2020). Zur Erschließung dieser Möglichkeiten müssen die Forschungsthemen, die durch Arbeitgeberbewertungsdaten adressiert werden, und die Informationen, die aus dem Inhalt dieser Bewertungen extrahiert werden können, identifiziert werden. Erste Studien, die solche Erkenntnisse liefern könnten, sind jedoch über mehrere Disziplinen verstreut und schwer zu überblicken.

Daher präsentiert der vorliegende Artikel die Ergebnisse eines systematischen Literaturreviews (SLR) über empirische Studien, die Arbeitgeberbewertungsdaten einsetzen.¹ Das SLR verfolgt drei Forschungsziele: erstens die Identifikation von Forschungsthemen, die mithilfe von Arbeitgeberbewertungsdaten bearbeitet werden können; zweitens die Offenlegung von Informationen, die aus Arbeitgeberbewertungen extrahiert werden können, sowie wie diese Informationen extrahiert werden können; und schließlich drittens die Identifikation relevanter Forschungslücken und die Ableitung praktischer Implikationen, um künftige wissenschaftliche und praktische Arbeiten hinsichtlich der Auswertung von Arbeitgeberbewertungsdaten anzuregen.

Arbeitgeberbewertungen werden in dieser Studie als von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellte Arbeitgeberbewertungen oder -urteile definiert, die auf Webseiten Dritter veröffentlicht werden (angelehnt an Mudambi/Schuff, 2010). Der Inhalt von Arbeitgeberbewertungen spiegelt ausgewählte Überzeugungen wider, die aktuelle und ehemalige Mitarbeiter in Bezug auf ihren Arbeitgeber besitzen (angelehnt an Cable/Turban, 2001). Arbeitnehmer bilden diese Überzeugungen durch verschiedene Erfahrungen mit ihrem Arbeitgeber aus

(Lievens/Slaughter, 2016). Bspw. können bestehende und ehemalige Mitarbeiter solche Überzeugungen durch persönliche und damit unmittelbare Erfahrungen mit den Beschäftigungspraktiken eines Unternehmens bilden (Dineen et al., 2019). Um diese erfahrungsbasierten Überzeugungen zu erfassen, werden bestehende und ehemalige Mitarbeiter, die sich dafür entscheiden, eine Bewertung über ihren Arbeitgeber abzugeben, in der Regel durch vordefinierte Fragebögen geführt, die quantitative Bewertungen auf einer fünfstufigen Likert-Skala sowie offene Textkommentare über den Arbeitgeber umfassen. Auf der Arbeitgeberbewertungsseite Kununu werden die Nutzer bspw. aufgefordert, mehrere Einzelaspekte wie die Unternehmenskultur zu bewerten und zu kommentieren sowie drei kurze Fragen zu den Vor- und Nachteilen sowie den Verbesserungsmöglichkeiten ihres Arbeitgebers zu beantworten.

Methodik

Das SLR wurde nach den Empfehlungen von Briner und Denyer (2012) durchgeführt. Zunächst wurde das Forschungsziel eindeutig definiert. Zweitens wurden sowohl die Literaturdatenbanken als auch die für die Untersuchung relevanten Suchbegriffe festgelegt. Drittens wurden Publikationen aus den zuvor abgegrenzten Datenbanken abgerufen und die Ergebnisse zusammengeführt. Viertens wurden die identifizierten Publikationen geprüft und Ein- und Ausschlusskriterien angewandt. Schließlich wurde das Review durchgeführt, das heißt, die verbleibenden Publikationen wurden einer Volltextanalyse unterzogen und die Ergebnisse wurden zu eindeutigen Konzepten zusammengefasst (Webster/Watson, 2002).

Das Ziel des SLR bestand darin, Studien zu identifizieren, die Online-Arbeitgeberbewertungen als Datenquelle nutzen, um die gewonnenen Informationen, die Art und Weise der Informationsgewinnung, die behandelten Forschungsthemen und die verwendeten Datenquellen zu ermitteln. Daher wurden nur Studien berücksichtigt, die bspw. die Arbeitgeberbewertungen von Glassdoor nutzten, nicht aber andere Arbeitgeberinformationen, die von Bewertungsportalen erfasst werden, wie bspw. Gehaltsberichte oder Vorstellungsgesprächserfahrungen. Um den Gesamtbestand an Forschungsergebnissen zu ermitteln, wurde die Untersuchung nicht auf eine bestimmte Disziplin be-

¹ Eine frühere Version dieses Artikels ist im Rahmen der HICSS-Konferenz 2021 erschienen (Höllig, 2021).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie setzen aktuelle empirische Forschungsarbeiten Daten von Arbeitgeberbewertungswebseiten ein? Welche Forschungsthemen werden mit diesen Daten adressiert und welche Informationen können wie aus ihnen extrahiert werden?

Methodik: Es wurde ein systematisches multidisziplinäres Literaturreview durchgeführt.

Praktische Implikationen: Arbeitgeberbewertungen bieten eine wertvolle Datengrundlage für eine Fülle von Forschungsthemen, wie bspw. der Prognose von Unternehmens-Performance.

schränkt. Vielmehr wurden Publikationsdatenbanken durchsucht, die eine Vielzahl von Disziplinen abdecken. Nach einer initialen Datenbanksuche mit 657 Ergebnissen, der Entfernung von Duplikaten, der Prüfung auf inhaltliche und qualitätsbezogene Eignung sowie weiterer Maßnahmen wie Vorwärts- und Rückwärtssuchen ergab sich ein Untersuchungsgegenstand von 28 begutachteten englischsprachigen Fachzeitschriftenartikeln, die zwischen 2015 und 2020 veröffentlicht wurden. Die untersuchten Artikel decken neun Disziplinen ab: Computer Science (1), Economics (3), Finance & Accounting (6), Human Resource Management (2), Management (7), Management Information Systems (1), Marketing (5), Psychology (1) und Tourism (2).

Forschungsthema: Prognose der Unternehmens-Performance

Mehrere Studien nutzten Informationen aus Arbeitgeberbewertungen zur Prognose der Unternehmens-Performance. Drei verschiedene Arten von Informationen können aus Arbeitgeberbewertungen gewonnen werden, um die Unternehmens-Performance zu bestimmen. Zum einen liefern Arbeitgeberbewertungen Informationen über die Mitarbeiterzufriedenheit und über Veränderungen in der Mitarbeiterzufriedenheit. Vor diesem Hintergrund wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Unternehmens-Performance in Bezug auf die Kapitalrendite (Symitsi et al., 2018; Huang et al., 2015; Melián-González et al., 2015; Stamolampros et al., 2019), Tobin's Q (Symitsi et al., 2018; Huang et al., 2015), die operative Marge (Melián-González et al., 2015) und den Umsatz pro Mitarbeiter (Melián-González et al., 2015) gezeigt. Darüber hinaus korrelierten Veränderungen der Mitarbeiterzufriedenheit von Mitarbeitern mit Kundenkontakt positiv mit der Kundenzufriedenheit (Wolter et al., 2019). Außerdem prognostizierten vierteljährliche Veränderungen in der Mitarbeiterzufriedenheit bestehender und im Stammhaus beschäftigter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Aktienrenditen ein Vierteljahr im Voraus (Green et al., 2019).

Die zweite Art von Informationen, die aus Arbeitgeberbewertungen gewonnen werden können, um die Unternehmens-Performance zu prognostizieren, ist Insiderwissen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden bspw. auf Glass-

door mit der folgenden Frage konfrontiert: „In the next six months do you think your company will perform better, worse, or remain the same?“ (Hales et al., 2018, S. 92). Es hat sich gezeigt, dass dieser Geschäftsausblick die künftige Unternehmens-Performance bezüglich mehrerer Indikatoren vorhersagen kann (z. B. Umsatzwachstum, Herstellungskosten und F&E-Ausgaben; Huang et al., 2020). Die Schätzung auf der Grundlage des Geschäftsausblicks war aussagekräftiger, wenn die Antworten von Mitarbeitern aus dem betroffenen Funktionsbereich stammten (z. B. Vertriebsmitarbeiter und Umsatzwachstum; Huang et al., 2020).

Die dritte Art von Informationen, die aus Arbeitgeberbewertungen zur Prognose der Unternehmens-Performance gewonnen werden können, sind Einblicke in die Unternehmenskultur. Corritore et al. (2020) nutzten Arbeitgeberbewertungen, um zwei verschiedene Arten kultureller Heterogenität zu erfassen: interpersonelle Heterogenität als Diskrepanz in der kulturellen Wahrnehmung zwischen Organisationszugehörigen (Corritore et al., 2020) und intrapersonelle Heterogenität als Bandbreite der kulturellen Überzeugungen, die einzelne Organisationszugehörige vertreten (Corritore et al. 2020). Während die interpersonelle Heterogenität negativ mit der Kapitalrendite als Proxy für die Fähigkeit eines Unternehmens zur effizienten Leistungserbringung zusammenhängt, ist die intrapersonelle Heterogenität positiv mit Tobin's Q und dem Patent-Output als Proxy für die Fähigkeit eines Unternehmens zu Innovation und Kreativität verbunden (Corritore et al., 2020). Au et al. (2019) nutzten Arbeitgeberbewertungen, um Informationen über das Ausmaß der Mitarbeiterflexibilität von Unternehmen zu gewinnen, definiert als die Fähigkeit der Mitarbeiter, auf unerwartete Veränderungen im Unternehmensumfeld reagieren zu können. Die Mitarbeiterflexibilität ist positiv mit der Aktienrendite von externen Risiken ausgesetzten Unternehmen verbunden (Au et al., 2019).

Forschungsthema: Erforschung der Mitarbeiterzufriedenheit

Anstatt die aus den Arbeitgeberbewertungen abgeleiteten Informationen zur Mitarbeiterzufriedenheit als unabhängige Variable zu verwenden, nutzten mehrere Studien diese Informationen als abhängige Variable und erforschten die Faktoren

der Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei untersuchte ein Teil der Studien die Rolle von Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit, die aus externen Daten abgeleitet wurden.

Erstens die Rolle der Unternehmensstruktur für die Mitarbeiterzufriedenheit: Unternehmen mit demografisch vielfältigen Vorständen setzten mit größerer Wahrscheinlichkeit progressive Managementprogramme ein, die bei den Mitarbeitern gut ankamen (Creek et al., 2019). Zudem meldeten Mitarbeiter von Familienunternehmen in ihren Arbeitgeberbewertungen eine höhere Zufriedenheit als Mitarbeiter von Nichtfamilienunternehmen (Huang et al., 2015).

Zweitens die Rolle der Unternehmenskultur für die Mitarbeiterzufriedenheit: Unternehmen, die in ihrer Kultur Anpassungsfähigkeit (z. B. schnelles Handeln, Ergreifen von Chancen) betonen, erzielten höhere Gesamtzufriedenheitsbewertungen in ihren Arbeitgeberbewertungen als Unternehmen, die dies nicht tun (O'Reilly et al., 2014). Darüber hinaus erzielten Fortune-500-Unternehmen, die eine wachstumsorientierte (im Gegensatz zu einer starren) kulturelle Denkweise pflegen, in ihren Arbeitgeberbewertungen bessere Kultur- und Wertebewertungen (Canning et al., 2020).

Drittens die Rolle der finanziellen Situation eines Unternehmens für die Mitarbeiterzufriedenheit: Mitarbeiter in finanziell eingeschränkten (im Vergleich zu nicht eingeschränkten) Unternehmen gaben niedrigere Zufriedenheitsbewertungen an (Jing et al., 2019).

Abschließend die Rolle politischer Maßnahmen für die Mitarbeiterzufriedenheit (Storer/Reich, 2019): Eine staatliche Mindestloohnerhöhung wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit neu eingestellter Mitarbeiter, aber negativ auf die Zufriedenheit älterer und hochrangiger Mitarbeiter aus (Storer/Reich, 2019).

Darüber hinaus untersuchten mehrere Studien die Rolle von Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit, die aus den Arbeitgeberbewertungsdaten selbst abgeleitet wurden. In diesem Sinne nutzten die Studien Variablen, die aus dem (textuellen) Inhalt der Bewertungen abgeleitet wurden. Moro et al. (2020) zeigten die wichtigsten Zufriedenheitsfaktoren für IT-Mitarbeiter. Jung/Suh (2019) identifizierten 30 Faktoren für die Arbeitszufriedenheit, wie bspw. „Organisationskultur“ in den textuellen Inhalten. Anschließend zeigten die Autoren, dass sich die Stimmung und die Bedeutung dieser Faktoren zwischen Branchen, Unternehmen, Jahren sowie bestehenden und ehemaligen Mitarbeitern unterscheiden (Jung/Suh, 2019). Stamolampros et al. (2019) setzten mehrere Analysen ein, um die Mitarbeiterzufriedenheit im Tourismus- und Gastgewerbe zu untersuchen. In Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Jung/Suh (2019) gehörte der Faktor „Führungsebene“ zu den wichtigsten Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit. Während Jung/Suh (2019) jedoch „Vergütung und Sozialleistungen“ als zweitwichtigsten Faktor identifizierten, waren „Vergütung und Sozialleistungen“ in der Analyse von

Stamolampros et al. (2019) am wenigsten wichtig für die Gesamtbewertung. Stamolampros et al. (2019) zeigten zudem, dass eher unzufriedene Mitarbeiter sich dafür entscheiden ein Unternehmen zu verlassen, dass männliche Mitarbeiter zufriedener sind als weibliche und dass Unternehmen mit höherem Umsatz auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit erreichen.

Eine Studie verfolgte einen anderen Ansatz und untersuchte weder den textuellen Inhalt der Bewertungen noch die Gesamtbewertung, sondern verwendete stattdessen die Angaben der Arbeitnehmer, inwieweit sie ihren Arbeitgeber anhand ihrer Glassdoor-Bewertungen weiterempfehlen würden (ja vs. nein). In diesem Zusammenhang zeigten Saini/Jawahar (2019) einen positiven Einfluss der Einzelbewertungen sowie des Top-100-Arbeitgeber-Rankings von Unversum auf die Empfehlungen der Mitarbeiter. Darüber hinaus zeigten die Autoren durch eine Untersuchung des Zusammenspiels mit den Merkmalen der Mitarbeiter, dass bspw. die Work-Life-Balance für Teilzeitbeschäftigte wichtiger ist als für Vollzeitbeschäftigte (Saini/Jawahar, 2019).

Forschungsthema: Analyse des sprachlichen Stils von Arbeitgeberbewertungen

Drei Studien analysierten zudem den sprachlichen Stil von Arbeitgeberbewertungen. Es wurden deutliche Unterschiede in der Wortwahl und im Tonfall zwischen den besten und schlechtesten Bewertungen sowie zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen festgestellt (Pitt et al., 2018; Pitt et al., 2019; Duncan et al., 2019).

Die Rolle von Text Mining

Viele der untersuchten Studien nutzten den textuellen Inhalt von Arbeitgeberbewertungen und extrahierten entsprechend systematisch Informationen mithilfe von Text Mining. Im Speziellen nutzten Studien verschiedene Arten des Topic Modeling, um Mitarbeiterzufriedenheitsfaktoren (Jung/Suh, 2019; Stamolampros et al., 2019 und 2020) oder unternehmenskulturelle Themen (Corritore et al., 2020) in den Texten zu identifizieren. Darüber hinaus nutzten Studien Software wie Diction (Pitt et al., 2018; Pitt et al., 2019; Robertson et al., 2019), LIWC (Duncan et al., 2019) und Eigenentwicklungen (Au et al., 2019) zur wörterbuchbasierten Textanalyse, mit der vordefinierte Themen wie bspw. die Flexibilität von Arbeitnehmern in den textuellen Inhalten von Arbeitgeberbewertungen gemessen werden können. Weitere Studien verwendeten Data-Mining-Software wie IBM Watson (Dabirian et al., 2019 und 2017), Alchemy API (Könsgen et al., 2018) und Leximancer (Ross et al., 2017), um bspw. negative oder positive Stimmung in den Texten zu erkennen. Abschließend betrachteten Studien zudem das Aufkommen individueller Wörter (Green et al., 2019; Moro et al., 2020) wie die zehn häufigsten Substantive

in den Pro-, Kontra- und Verbesserungsvorschlägeabschnitten von Arbeitgeberbewertungen, um Rückschlüsse auf hervorste- chende Themen zu ziehen.

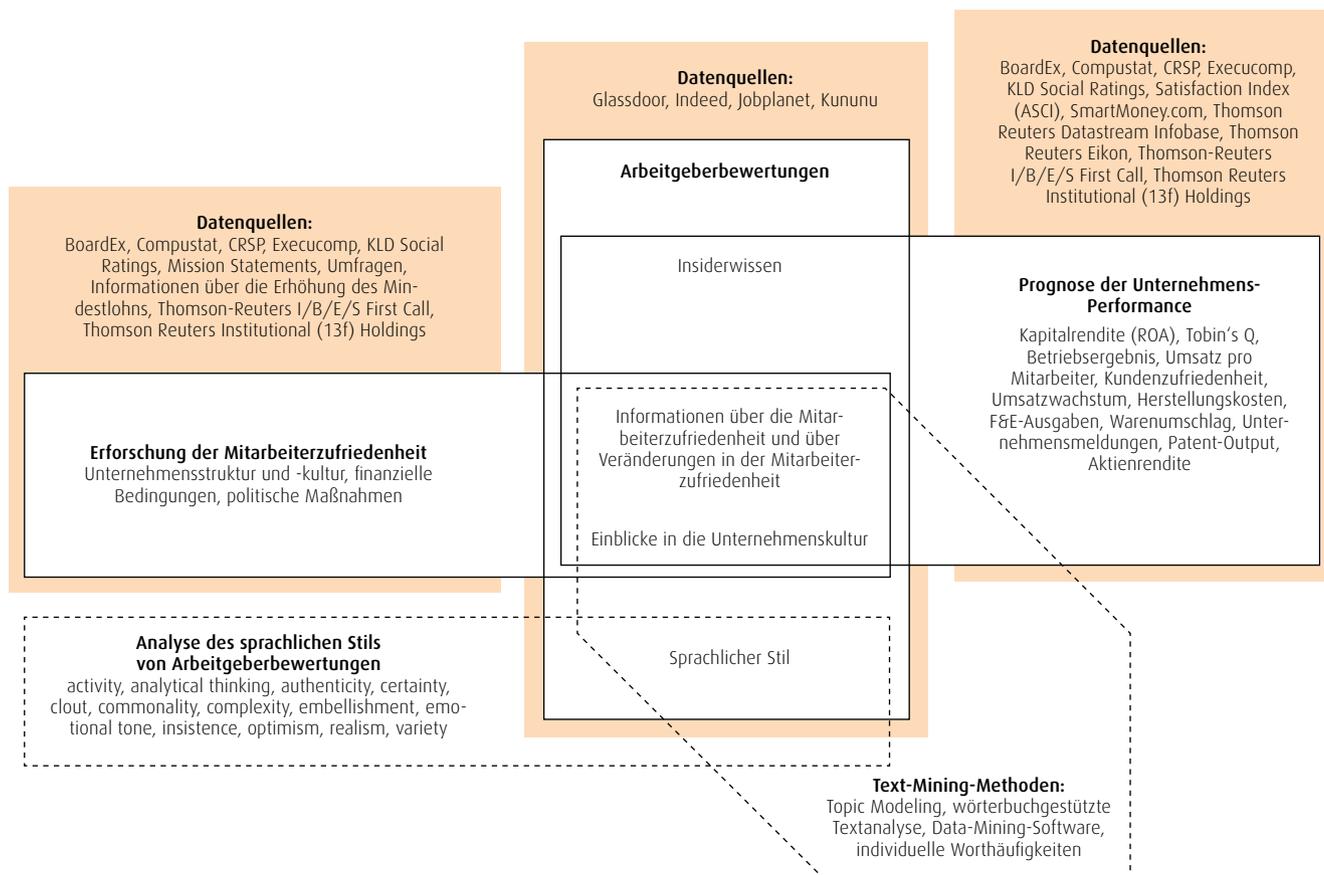
Die genutzten Datenquellen

Von den untersuchten Studien verwendeten die meisten Glassdoor als Datenquelle. Neben den Metadaten der Bewertungen, das heißt dem Bewertungsdatum und dem Namen des bewerteten Unternehmens, enthalten die Glassdoor-Bewertungen die Unternehmenszugehörigkeit (bestehender/ehemaliger Mitarbeiter), den Standort, die Art (z. B. Vollzeit, Teilzeit), die Berufsbezeichnung und die Dauer der Beschäftigung des Bewerter. Zentral ist außerdem die Gesamtbewertung des Arbeitgebers auf einer Fünf-Punkte-Skala, die häufig als Proxy für die Mitarbei-

terzufriedenheit verwendet wird (z. B. Huang et al., 2015), sowie Einzelbewertungen bspw. für die Work-Life-Balance. Darüber hinaus umfassen die Bewertungen einen Indikator für die Unternehmensaussicht, der darauf beruht, ob die Mitarbeiter die Geschäftsaussichten ihres Arbeitgebers als positiv, neutral oder negativ wahrnehmen, einen Indikator für die Weiterempfehlung (ja, nein) und einen Indikator für die Einstellung gegenüber dem CEO (positiv, neutral, negativ). Der Textinhalt ist in Pro-, Kontra- und Verbesserungsvorschlägeabschnitte unterteilt.

Die weiteren Studien nutzten Indeed (Au et al., 2019; Ross et al., 2017), Jobplanet (Jung/Suh, 2019) und Kununu (Köns- gen et al., 2018) als Datenquelle. Die von diesen Webseiten verfügbaren Bewertungen sind vergleichbar mit Glassdoor- Bewertungen.

Abb. 1: Forschungsrahmen für Arbeitgeberbewertungen als empirische Datengrundlage



Quelle: Eigene Darstellung

Mehrere Studien verbanden für ihre Analyse Arbeitgeberbewertungsdaten zudem mit verschiedenen externen Daten, bspw. aus der Compustat-Datenbank, aus Unternehmensbefragungen oder von Unternehmenswebseiten.

Diskussion und Implikationen

Die vorliegende Untersuchung deckt drei große Forschungsthemen auf, die mit Arbeitgeberbewertungsdaten adressiert werden können. Erstens nutzen Studien Informationen aus Arbeitgeberbewertungen, um die Unternehmensperformance zu prognostizieren. Im Einzelnen gewinnen diese Studien Informationen über die Mitarbeiterzufriedenheit und Veränderungen in der Mitarbeiterzufriedenheit, Insiderwissen und Einblicke in die Arbeitsplatzkultur aus Arbeitgeberbewertungen. Sie nutzen diese Informationen zur Vorhersage von bspw. Kapitalrendite, Tobin's Q oder Patent-Output. Zweitens erforschen Studien Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit. Insbesondere untersuchen sie die Rolle von Faktoren, die aus externen Daten abgeleitet werden, das heißt aus Informationen über die Unternehmensstruktur und -kultur und die finanzielle Lage des Unternehmens sowie über politische Maßnahmen. Darüber hinaus untersuchen Studien die Rolle von Faktoren, die direkt aus den Arbeitgeberbewertungen abgeleitet werden, insbesondere aus ihren textuellen Inhalten. Schließlich analysieren Studien den sprachlichen Stil von Arbeitgeberbewertungen. In den Studien wurden verschiedene Text-Mining-Techniken eingesetzt. In Bezug auf die Datenquellen wurde festgestellt, dass zumeist Glassdoor-Daten verwendet und diese häufig mit bspw. Compustat-Daten kombiniert werden. Zusammenfassend ergibt sich ein umfassender Forschungsrahmen, auf den sich zukünftige wissenschaftliche und praktische Arbeiten stützen können (vgl. Abbildung 1).

Insbesondere zeigen sich fünf Implikationen für die unternehmerische Praxis im Hinblick auf den Einsatz von Arbeitgeberbewertungen als Datengrundlage. Erstens zeigen bereits zwei Studien, dass die textuellen Inhalte von Arbeitgeberbewertungen einen Rückschluss auf die Performance eines Unternehmens geben können (Corritore et al., 2020; Au et al., 2019). Während hier noch weitere Forschungsarbeiten nötig sind, deuten diese Erkenntnisse darauf hin, dass Arbeitgeberbewertungen über die gezielte Extraktion von Einblicken in bspw. die Arbeitsplatzkultur ein wertvoller Indikator für das Monitoring der unternehmenseigenen Leistung sein können.

Damit einhergehend liegt zweitens ein großer Wert für Wissenschaft und Praxis in der theoriegeleiteten und damit gezielten Analyse des textuellen Inhalts von Arbeitgeberbewertungen. Ein beispielhafter Anwendungsfall wäre die Entwicklung spezifischer Inhaltswörterbücher, um unternehmenseigene Fokusthemen systematisch in Arbeitgeberbewertungen zu identifizieren, um anschließend die Auswirkungen unternehmensinterner Maßnahmen in Echtzeit analysieren zu können.

Während Studien sich derzeit hauptsächlich auf finanzielle Indikatoren der Unternehmensperformance konzentrieren, zeigen drittens mehrere experimentelle Studien, dass Arbeitgeberbewertungen die Einstellungen und Absichten von Arbeitssuchenden beeinflussen können (z. B. Evertz et al., 2019). Entsprechend ist gut denkbar, dass Arbeitgeberbewertungen wertvolle Einblicke zur Vorhersage von Rekrutierungsindikatoren wie die Quantität und Qualität von Bewerbungen liefern können.

Viertens argumentieren zwar mehrere Autoren, dass Arbeitgeberbewertungen im Vergleich zu traditionellen Umfragen einen Mehrwert bieten (Jung/Suh, 2019; Stamolampros et al. 2019 und 2020), jedoch sollten sich Praktiker bewusst sein, dass Daten von Online-Arbeitgeberbewertungen verzerrt sein können. Ein möglicher Einfluss stellt bspw. Selbstselektion dar, da sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbstständig dazu entscheiden, eine Arbeitgeberbewertungswebseite zu besuchen und eine Bewertung abzugeben. Forschungsarbeiten, die die Inhalte von Arbeitgeberbewertungen mit den Ergebnissen randomisierter (Zufriedenheits-)Befragungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vergleichen und damit solche Verzerrungen aufdecken können, stehen noch aus.

Fünftens ist noch wenig über die Determinanten von Arbeitgeberbewertungen bekannt. In anderen Worten geben die untersuchten Studien nur begrenzten Aufschluss darüber, was die Inhalte von Arbeitgeberbewertungen bestimmt, und entsprechend auch nur wenig darüber, ob unternehmerische Maßnahmen, wie bspw. die öffentlichkeitswirksame Rückantwort auf Bewertungen, die Inhalte von Arbeitgeberbewertungen positiv oder gar negativ beeinflussen können. Vor diesem Hintergrund sind noch weitere Forschungsarbeiten nötig, um etwa zu bestimmen, ob sich Erkenntnisse über die Determinanten von Produkt- und Dienstleistungsbewertungen auf Arbeitgeberbewertungen übertragen lassen.

SUMMARY

Research question: How do recent empirical research studies utilize data collected from employer review sites? What research topics are addressed with this data source, what information can be extracted from it, and how?

Methodology: A systematic multidisciplinary literature review was conducted.

Practical implications: Employer reviews are a valuable data source for a variety of research topics, such as predicting firm performance.



CHRISTOPH E. HÖLLIG

Chair for Strategy and Organization
Technische Universität München
E-Mail: christoph.hoellig@tum.de
<https://www.professors.wi.tum.de/strategy/team/alumni/christoph-hoellig/>

LITERATURVERZEICHNIS

- Au, S./Dong, M./Tremblay, A. (2019):** Employee flexibility, exogenous risk, and firm value. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 1–65.
- Briner, R./Denyer, D. (2012):** Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. In *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. 112–129.
- Cable, D. M./Turban, D. B. (2001):** Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20, 115–163.
- Canning, E. A. et al. (2020):** Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment personality. *Personality and Social Psychology Bulletin* 46, 4, 626–642.
- Corritore, M./Goldberg, A./Srivastava, S. B. (2020):** Duality in diversity: How intrapersonal and interpersonal cultural heterogeneity relate to firm performance. *Administrative Science Quarterly* 65, 2, 359–394.
- Creek, S. A./Kuhn, K./Sahaym, A. (2019):** Board diversity and employee satisfaction: The mediating role of progressive programs. *Group & Organization Management* 44, 3, 521–548.
- Dabirian, A./Kietzmann, J./Diba, H. (2017):** A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons* 60, 2, 197–205.
- Dabirian, A./Paschen, J./Kietzmann, J. (2019):** Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional* 21, 1, 82–89.
- Dineen, B. R. et al. (2019):** Third party employment branding: What are its signaling dimensions, mechanisms, and sources? *Research in Personnel and Human Resources Management* 37, 173–226.
- Duncan, S. Y./Chohan, R./Ferreira, J. J. (2019):** What makes the difference? Employee social media brand engagement. *Journal of Business & Industrial Marketing* 34, 7, 1459–1467.
- Evertz, L./Kollitz, R./Süß, S. (2019):** Electronic word-of-mouth via employer review sites—the effects on organizational attraction. *International Journal of Human Resource Management* 1–30.
- Glassdoor (2020):** About Glassdoor. Glassdoor. <https://www.glassdoor.com/about-us/>.
- Green, T. C. et al. (2019):** Crowdsourced employer reviews and stock returns. *Journal of Financial Economics* 134, 1, 236–251.
- Hales, J./Moon, J. R./Swenson, L. A. (2018):** A new era of voluntary disclosure? Empirical evidence on how employee postings on social media relate to future corporate disclosures. *Accounting, Organizations and Society* 68–69, 88–108.
- Huang, K./Li, M./Markov, S. (2020):** What do employees know? Evidence from a social media platform. *The Accounting Review* 95, 2, 199–226.
- Huang, M. et al. (2017):** Clients' workplace environment and corporate audits. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 36, 4, 89–113.
- Huang, M. et al. (2015):** Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of Corporate Finance* 34, 108–127.
- Huang, N./Hong, Y./Burtch, G. (2017):** Social network integration and user content generation: Evidence from natural experiments. *MIS Quarterly* 41, 4, 1035–1058.
- Höllig, C. E. (2021):** Online employer reviews as a data source: A systematic literature review. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 4341–4350.
- Jackson, A. E. (2016):** Can my boss or employer fire me for posting on Glassdoor? Glassdoor. <https://www.glassdoor.com/blog/can-my-boss-or-employer-fire-me-for-posting-on-glassdoor/>.
- Jing, C. et al. (2019):** Financial constraints and employee satisfaction. *Economics Letters* 183, 1–4.
- Jung, Y./Suh, Y. (2019):** Mining the voice of employees: A text mining approach to identifying and analyzing job satisfaction factors from online employee reviews. *Decision Support Systems* 123, 1–12. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923619301034>.
- Könsen, R. et al. (2018):** Finding meaning in contradiction on employee review sites — Effects of discrepant online reviews on job application intentions. *Journal of Interactive Marketing* 43, 165–177.
- Lievens, F./Slaughter, J. E. (2016):** Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, 407–440.
- Melián-González, S./Bulchand-Gidumal, J./González López-Valcárcel, B. (2015):** New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. *Personnel Review* 44, 6, 906–929.
- Moro, S./Ramos, R./Rita, P. (2020):** What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Mudambi, S. M./Schuff, D. (2010):** Research note: What makes a helpful online review? A study of customer reviews on Amazon.com. *MIS Quarterly* 34, 1, 185–200.
- O'Reilly, C. A. III et al. (2014):** The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management* 39, 6, 595–625.
- Pitt, C. S. et al. (2018):** Employee brand engagement on social media: Managing optimism and commonality. *Business Horizons* 61, 4, 635–642.
- Pitt, C. S. et al. (2019):** How employees engage with B2B brands on social media: Word choice and verbal tone. *Industrial Marketing Management* 81, 130–137.
- Robertson, J. et al. (2019):** The brand personality dimensions of business-to-business firms: A content analysis of employer reviews on social media. *Journal of Business-to-Business Marketing* 26, 2, 109–124.
- Ross, J. P./Intindola, M. L./Boje, D. M. (2017):** It was the best of times; it was the worst of times: The expiration of work-life balance. *Journal of Management Inquiry* 26, 2, 202–215.
- Saini, G. K./Jawahar, I. M. (2019):** The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International* 24, 7, 636–657.
- Short, J. C. et al. (2010):** Construct Validation Using Computer-Aided Text Analysis (CATA). *Organizational Research Methods* 13, 2, 320–347.
- Stamolampros, P. et al. (2020):** Harnessing the “wisdom of employees” from online reviews. *Annals of Tourism Research journal* 80.
- Stamolampros, P. et al. (2019):** Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management* 75, 130–147.
- Storer, A./Reich, A. (2019):** ‘Losing My Raise’: Minimum wage increases, status loss and job satisfaction among low-wage employees. *Socio-Economic Review*.
- Symtsi, E./Stamolampros, P./Daskalakis, G. (2018):** Employees' online reviews and equity prices. *Economics Letters* 162, 53–55.
- Webster, J./Watson, R. T. (2002):** Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly* 26, 2, xiii–xxiii.
- Wolter, J. S. et al. (2019):** Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 47, 5, 815–836.

Elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation: Wie Arbeitgeber damit umgehen

Von **Rouven Kollitz** und **Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß** (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Aufgrund demografischer Entwicklungen besteht in einzelnen Berufen und Regionen ein Fachkräftemangel (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2019, S. 6). So lassen sich bspw. Fachkräftengpässe im Bereich Softwareentwicklung und Energietechnik feststellen, aber auch Gesundheits- und Pflegeberufe sowie Berufe im Transportwesen sind betroffen. Bedingt durch den Fachkräftemangel befinden sich Arbeitgeber schon seit Längerem in einem verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Bewerber, weshalb eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber an Bedeutung gewinnt (vgl. Rode/Süß, 2015, S. 352). Eine Schlüsselrolle im Rahmen dieser Positionierung kommt dem arbeitgeberbezogenen Wissen von (potenziellen) Bewerbern zu, denn es bestimmt, ob (potenzielle) Bewerber einen Arbeitgeber als attraktiv wahrnehmen, eine Bewerbung versenden oder schlussendlich ein Arbeitsplatzangebot annehmen.

Um das arbeitgeberbezogene Wissen von (potenziellen) Bewerbern in ihrem Sinne zu beeinflussen, steht Arbeitgebern eine Vielzahl von direkt steuerbaren Informationsquellen zur Verfügung. Dazu zählen z. B. Stellenanzeigen und Karrierewebsites (vgl. z. B. Baum/Kabst, 2014, S. 354). Seitens der Rekrutierungsforschung wird jedoch darauf hingewiesen, dass (potenzielle) Bewerber nicht nur durch Informationen beeinflusst werden, die von Arbeitgebern aktiv zur Verfügung gestellt werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass (potenzielle) Bewerber auch Informationen von Dritten, wie Familie, Freunde und Bekannte, in die Arbeitgeberwahl miteinbeziehen (vgl. z. B. van Hoyer/Lievens, 2007, S. 2025).

Spielte sich diese als Word-of-Mouth-Kommunikation (dt. Mund-zu-Mund-Propaganda) bezeichnete Form des Informationsaustauschs lange Zeit vornehmlich von Angesicht zu Angesicht ab, erfolgt sie in jüngerer Zeit zunehmend als elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation über das Internet. Begünstigt wird die Entstehung elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation dabei durch die Verbreitung von Social Media (vgl. Dineen et al., 2019, S. 195-196). Diese ermöglichen es, dass Nutzer arbeitgeberbezogene Inhalte erstellen und einer Vielzahl von Empfängern zugänglich machen. So findet elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation sowohl in beruflichen als auch privaten sozialen Netzwerken statt und wird

zudem insbesondere durch Arbeitgeberbewertungsportale (z. B. Kununu) in ihrer Entstehung gefördert.

Aktuelle Studien zeigen, dass positive Informationen in Form elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation die von (potenziellen) Bewerbern wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität erhöhen (vgl. z. B. Evertz/Kollitz/Süß, 2021). Gegenteiliges zeichnet sich hingegen im Hinblick auf negative Informationen ab (vgl. z. B. Stockman/van Hoyer/da Motta Veiga, 2020). Angesichts dieser Ergebnisse und der in vielen Fällen gegebenen Beobachtbarkeit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation empfiehlt die Forschung, dass Arbeitgeber Maßnahmen ergreifen, um diese Informationsquelle für sich zu nutzen. So ermutigt die Forschung Arbeitgeber dazu, Online-Konversationen auf Arbeitgeberbewertungsportalen zu beobachten und die gesammelten Informationen in ihr Arbeitgeberimagement zu integrieren (vgl. z. B. Stockman/van Hoyer/da Motta Veiga, 2020, S. 40). Darüber hinaus existieren Empfehlungen, dass Arbeitgeber positive elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation aus den eigenen Mitarbeiterreihen anregen (vgl. z. B. Evertz/Kollitz/Süß, 2021, S. 3447) und auf bereits existierende elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation mittels geeigneter Stellungnahmen reagieren (vgl. z. B. Könsgen et al., 2018, S. 174).

Ob Arbeitgeber in der Praxis diesen Empfehlungen folgen, ist bisher jedoch weitgehend unklar. So existieren bisher keine empirischen Belege dafür, inwieweit spezifische Praktiken zum Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation von Arbeitgebern angewendet werden, was ihre Anwendung antreibt und welche Ergebnisse dadurch erzielt werden. Dieses Forschungsdefizit ist kritisch, da es zum einen Arbeitgeber daran hindert, effektiv mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation umzugehen. Rekrutierungsziele werden dadurch möglicherweise verfehlt. Zum anderen führt die fehlende empirische Evidenz auf organisationaler Ebene dazu, dass der Rekrutierungsforschung die Ausrichtung ihrer weiteren Schritte hin zu einem besseren Verständnis des Umgangs mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation erschwert wird.

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel des Beitrags darin, den arbeitgeberseitigen Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation zu analysieren. Im Rahmen einer em-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie ist der Status des arbeitgeberseitigen Umgangs mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation?

Methodik: Fragebogenstudie

Praktische Implikationen: Die Studie zeigt, dass Arbeitgeber im Allgemeinen eher einen passiven als einen aktiven Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation pflegen, obgleich ein aktiver Umgang Chancen im Rahmen der Rekrutierung bietet. Arbeitgeber sollten sich demnach ihres Umgangs mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation bewusst sein und diesen kritisch hinterfragen.

pirischen Studie werden dazu die von Arbeitgebern genutzten Praktiken im Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation samt ihren Determinanten und Wirkungen untersucht.

Praktiken im Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation

Im Kontext der Rekrutierung wird unter Word-of-Mouth-Kommunikation allgemein eine zwischenmenschliche Kommunikation über eine Organisation als Arbeitgeber oder über bestimmte Stellen verstanden, die von den Rekrutierungspraktiken der involvierten Organisation unabhängig ist (vgl. van Hoya/Lievens, 2005, S. 180). Anders als von Organisationen direkt steuerbare Informationsquellen verfolgt Word-of-Mouth-Kommunikation somit nicht das primäre Ziel, die involvierten Organisationen als vorteilhaft erscheinen zu lassen, sondern kann sowohl positive als auch negative Informationen bereitstellen.

Word-of-Mouth-Kommunikation wird „traditionell“ mit mündlicher Kommunikation assoziiert. Heutzutage findet sie jedoch vielfach als elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation via Internet statt. In Abhängigkeit der jeweiligen Plattform erfolgt der Informationsaustausch dabei öffentlich zwischen zahlreichen anonymen Sendern und Empfängern und kann zudem einfach und dauerhaft abgerufen werden. So erlauben es bspw. Arbeitgeberbewertungsportale, wie Kununu und Glassdoor, (ehemaligen) Mitarbeitern und Bewerbern, Arbeitgeber anonym und öffentlich zu bewerten (vgl. z. B. Reuter, 2015, S. 253-254). Dadurch wird es (potenziellen) Bewerbern auf einfache Weise ermöglicht zu erfahren, wie es wäre, für einen etwaigen Arbeitgeber tätig zu sein. Zugleich ergibt sich für Arbeitgeber die Möglichkeit, die sie betreffenden Bewertungen bzw. Konversationen zu beobachten. Diese Praktik erlaubt es, Hinweise auf die eigene Außenwahrnehmung zu erhalten und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, die die eigene Rolle als Arbeitgeber betreffen.

Neben dem passiven Beobachten von elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation können Arbeitgeber eine aktive Form des Umgangs wählen und diese – in Grenzen – managen. So besteht erstens die Möglichkeit, mittels geeigneter

Stellungnahmen zu elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation in den Informationsverarbeitungsprozess von (potenziellen) Bewerbern einzugreifen. Aktuelle Forschung zeigt bspw., dass arbeitgeberseitige Kommentare zu negativen Arbeitgeberbewertungen dabei helfen können, die schädlichen Effekte negativer Bewertungen zu reduzieren (vgl. Carpentier/van Hoya, 2021). Gleichermaßen sind jedoch auch Kommentare zu positiven Bewertungen denkbar, die dazu dienen, diese zu verstärken. Zweitens können Arbeitgeber versuchen, die Entstehung positiver elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation zu stimulieren. Ein Ansatzpunkt dazu besteht darin, Mitarbeiter mit hohem Commitment aufzufordern, Arbeitgeberbewertungen auf den betreffenden Online-Portalen zu verfassen.

Annahmen zu Determinanten und Wirkungen des Umgangs mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation

Ein vollumfängliches Bild des arbeitgeberseitigen Umgangs mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation ergibt sich dadurch, dass neben den eingesetzten Praktiken auch deren Determinanten und Wirkungen Beachtung finden. Im Hinblick auf Determinanten bzw. die den Einsatz bestimmter Praktiken erklärenden Faktoren ist anzunehmen, dass organisationale Merkmale eine Rolle spielen. Im Speziellen deutet bisherige Forschung darauf hin, dass sowohl das Entwicklungsstadium als auch die Größe eines Unternehmens mit dem Einsatz rekrutierungsbezogener Praktiken im Zusammenhang stehen (vgl. Cardon/Stevens, 2004). Es besteht somit Grund zur Annahme, dass auch der Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation durch diese beiden Faktoren bestimmt wird.

Bezogen auf die Wirkungen eingesetzter Praktiken ist zu erwarten, dass sich eine aktive Form des Umgangs bzw. die arbeitgeberseitige Beteiligung an und das Stimulieren von elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation mittelbar in deren Quantität und Tenor abzeichnet. So kann bspw. eine hohe Beteiligung an elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation signalisieren, dass diese seitens des Arbeitgebers Wertschätzung erfährt, weshalb Mitarbeiter möglicherweise vermehrt zu dieser Kommunikationsform tendieren. Daneben besteht

Grund zu der Annahme, dass auch das Auffordern von Mitarbeitern dazu führt, dass diese verstärkt elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation betreiben, die eher positiv als negativ ausfällt.

Studiendesign

Um erste Erkenntnisse über die von Arbeitgebern genutzten Praktiken im Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation zu generieren, werden verschiedene Praktiken hinsichtlich Nutzungsintensität, Determinanten und Wirkungen quantitativ analysiert. Der Analyse liegen Daten zugrunde, die im Rahmen einer von Kollitz, Ruhle und Süß (2019) durchgeführten Studie erhoben wurden. Basierend auf der Amadeus-Datenbank wurden vom 01.12.2017 bis zum 02.01.2018 Unternehmen kontaktiert und stellvertretend Unternehmensvertreter mit Zugehörigkeit zur Unternehmensleitung oder leitender Funktion im Bereich Personalmanagement befragt (n = 433). Die Befragung erfolgte mittels eines Online-Fragebogens, der Informationen zu organisationalen Merkmalen, eingesetzten Rekrutierungspraktiken, allgemeinen Präferenzen bezüglich eingesetzter Rekrutierungspraktiken sowie rekrutierungsbezogenen Erfolgsgrößen erfasste. Zudem wurde das Arbeitgeberbewertungsportal Kununu als externe Datenquelle genutzt, um weitere arbeitgeberbezogene Daten zu erheben (z. B. durchschnittliche Bewertung des Arbeitgebers). Diese Daten wurden in der vorliegenden Studie im Sinne von Erfolgsgrößen berücksichtigt, die möglicherweise mit dem aktiven Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation im Zusammenhang stehen.

Um die Nutzungsintensität der im Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation eingesetzten Praktiken zu erfragen, wurden verschiedene Items entwickelt. Die Formulierung der Items basierte auf der allgemeinen Definition der Word-of-Mouth-Kommunikation (vgl. van Hove/Lievens, 2005, S. 180) sowie einer Typologie verschiedener Rollen, die Unternehmen im Rahmen des Managements sozialer Interaktionen einnehmen können (vgl. Godes u. a., 2005, S. 421). Die Unternehmensvertreter wurden gebeten, auf einer 5er-Likert-Skala (1 = „nie“ - 5 = „sehr häufig“) anzugeben, wie häufig ihr Unternehmen Konversationen im Internet beobachtet, die sich auf das Unternehmen als Arbeitgeber oder auf bestimmte Stellen im Unternehmen beziehen („Beobachtung“). Zudem sollten die Unternehmensvertreter einschätzen, wie häufig sich ihr Unternehmen an diesen Konversationen beteiligt („Beteiligung“). Darüber hinaus wurden die Unternehmensvertreter gebeten anzugeben, wie häufig ihr Unternehmen Mitarbeiter auffordert, sich im Internet positiv über das Unternehmen als Arbeitgeber oder über bestimmte Stellen im Unternehmen zu äußern („Förderung“). Der genaue Wortlaut der Items ist Abbildung 1 zu entnehmen.

In Rahmen der Analyse des Umgangs mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation wurden sowohl das Entwicklungsstadium als auch die Größe der betrachteten Unternehmen berücksichtigt. Im Speziellen wurden, bezogen auf das Entwicklungsstadium, junge Unternehmen (maximal 12 Jahre am Markt) von etablierten Unternehmen (mehr als 12 Jahre am Markt) unterschieden. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße erfolgte eine Differenzierung in Klein- und Kleinstunternehmen (<50 Mitarbeiter), mittlere Unternehmen (50-249 Mitarbeiter) und große Unternehmen (>249 Mitarbeiter). Als durch den Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-

Abb. 1: Items zur Abfrage der im Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation eingesetzten Praktiken

Bitte geben Sie an, wie häufig Ihr Unternehmen folgende Aktivitäten durchführt:

Beobachtung	Beobachtung von Konversationen im Internet, die sich auf das Unternehmen als Arbeitgeber oder auf bestimmte Stellen im Unternehmen beziehen (z. B. Erfahrungsberichte auf Arbeitgeberbewertungsportalen, Einträge in Blogs oder Diskussionen in sozialen Netzwerken)
Beteiligung	Aktive Beteiligung an Konversationen im Internet, die sich auf das Unternehmen als Arbeitgeber oder auf bestimmte Stellen im Unternehmen beziehen (z. B. durch Kommentieren von Erfahrungsberichten auf Arbeitgeberbewertungsportalen)
Förderung	Aufforderung von Mitarbeitern, sich im Internet positiv über das Unternehmen als Arbeitgeber oder über bestimmte Stellen im Unternehmen zu äußern (z. B. durch positive Erfahrungsberichte auf Arbeitgeberbewertungsportalen oder in sozialen Netzwerken)

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Nutzungsintensität eingesetzter Praktiken

	nie (1)	selten (2)	hin und wieder (3)	häufig (4)	sehr oft (5)
Beobachtung	37,8	24,1	21,0	12,1	5,0
Beteiligung	61,0	18,7	12,3	5,4	2,6
Förderung	63,8	17,5	12,3	4,5	1,9

Angaben in % (n = 423)

Quelle: Eigene Darstellung

Kommunikation beeinflusste Erfolgsgrößen wurde auf die externen Kununu-Daten zurückgegriffen. Konkret wurden die Anzahl der Mitarbeiterbewertungen, das Mitarbeiter-Rating sowie die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeiter in die Analyse einbezogen.

Ergebnisse der empirischen Studie

Ausgehend von den Ergebnissen zeigt sich, dass Unterschiede in der Nutzungsintensität einzelner Praktiken bestehen. Während der überwiegende Teil der Unternehmen (62,2 %) Konversationen im Internet beobachtet, beteiligen sich nur vergleichsweise wenige Unternehmen an Konversationen, die sich auf das Unternehmen als Arbeitgeber oder auf bestimmte Stellen im Unternehmen beziehen (39,0 %). Auch die Förderung von mitarbeiterseitigen Äußerungen (36,2 %) wird nur von einem kleineren Teil der befragten Unternehmen als Praktik im Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation genutzt. Zudem deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Unternehmen die jeweiligen Praktiken wenn nur mit einer mäßigen Intensität ausüben, wie eine aggregierte Betrachtung der Antwortoptionen „häufig“ und „sehr häufig“ verdeutlicht („Beobachtung“ 17,1 %, „Beteiligung“ 8,0 % und „Förderung“ 6,4 %). Die Ergebnisse der Befragung zur Nutzungsintensität einzelner Praktiken werden in Abbildung 2 dargestellt.

Im Hinblick auf die Determinanten deuten die Ergebnisse darauf hin, dass das Entwicklungsstadium eines Unternehmens nicht im Zusammenhang mit der Beobachtung von Konversationen im Internet steht ($\chi^2(1) = .135, p = .714, n = 391$). Zudem zeichnet sich weder ein Zusammenhang zwischen dem Entwicklungsstadium und der Beteiligung an Konversationen im Internet ($\chi^2(1) = .017, p = .896, n = 391$) noch zwischen dem Entwicklungsstadium und der Förderung von mitarbeiterseitigen Äußerungen ($\chi^2(1) = .560, p = .454, n = 391$) ab. Anders gestaltet sich dies hingegen mit Blick auf die Unternehmensgröße. Diese steht neben der Beobachtung von Konversationen ($\chi^2(2) = 42.745, p < .001, n = 395$; Cramers V = .329, $p < .001$) sowohl mit der Beteiligung an Konversationen ($\chi^2(2) = 26.231, p < .001, n = 395$; Cramers V = .258, $p < .001$) als auch mit der Förderung von mitarbeiterseitigen Äußerungen ($\chi^2(2) = 20.748, p < .001, n = 395$; Cramers V = .229, $p < .001$) im Zusammenhang.

Abbildung 3 illustriert die Beobachtung von Konversationen im Internet in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Es zeigt sich, dass knapp die Hälfte der Klein- und Kleinstunternehmen Konversationen im Internet beobachtet (48,5 %), wohingegen dies sowohl auf den Großteil der mittleren (78,9 %) als auch der großen Unternehmen (81,8 %) zutrifft.

Wie Abbildung 4 verdeutlicht, beteiligt sich nur eine geringe Zahl der betrachteten Klein- und Kleinstunternehmen (27,9 %) aktiv an Konversationen, die sich auf das Unternehmen als Arbeitgeber oder auf bestimmte Stellen im Unternehmen

Abb. 3: Beobachtung von Konversationen im Internet in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

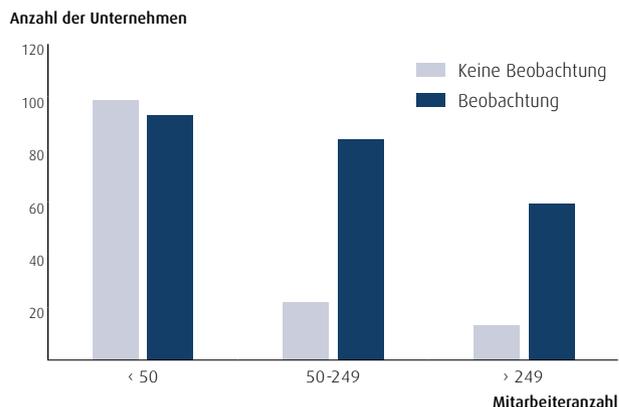


Abb. 4: Beteiligung an Konversationen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

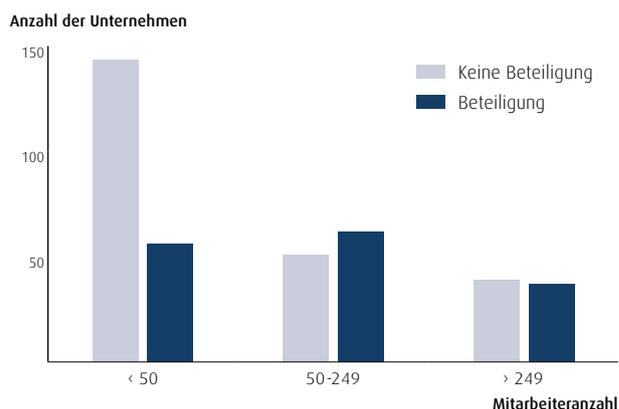
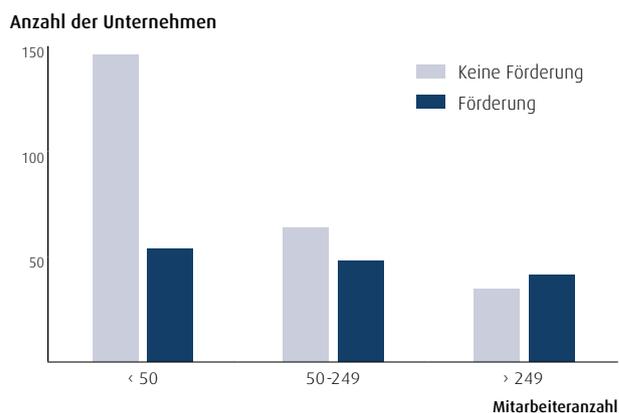


Abb. 5: Förderung von mitarbeiterseitigen Äußerungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße



Quelle: Eigene Darstellung

beziehen. Anders gestaltet sich dies hingegen für mittlere und große Unternehmen. In diesen Gruppen beteiligt sich ca. die Hälfte der betrachteten Unternehmen (55,3 % bzw. 49,4 %). Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch mit Blick auf die Förderung von mitarbeiterseitigen Äußerungen ab (vgl. Abbildung 5). Während nur wenige der Klein- und Kleinstunternehmen ihre Mitarbeiter auffordern (27,0 %), ist dies bei mittleren (43,0 %) und großen Unternehmen (55,5 %) deutlich häufiger der Fall.

Mit Blick auf die Wirkungen des Umgangs mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation wurde untersucht, inwiefern sich die Beteiligung an Konversationen im Internet und die Förderung von mitarbeiterseitigen Äußerungen auf die Anzahl der Mitarbeiterbewertungen, das Mitarbeiter-Rating sowie die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken. Die Ergebnisse zeigen, dass keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen der Beteiligung an Konversationen im Internet und der Anzahl an Mitarbeiterbewertungen ($F(1, 67) = .014, p = .907$), dem Mitarbeiter-Rating ($F(1, 67) = .005, p = .941$) sowie der Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeiter ($F(1, 67) = .373, p = .543$) bestehen.

Ähnliche Ergebnisse lassen sich für die Förderung von mitarbeiterseitigen Äußerungen konstatieren. Es zeigen sich keine statistisch signifikanten Zusammenhänge bezogen auf das Mitarbeiter-Rating ($F(1, 67) = .491, p = .486$) und die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeiter ($F(1, 67) = .128, p = .722$). Es zeigt sich jedoch ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Förderung von mitarbeiterseitigen Äußerungen und der Anzahl an Mitarbeiterbewertungen ($F(1, 67) = 4.248, p = .043$).

Diskussion und praktische Implikationen

Das Ziel der Studie bestand darin, den arbeitgeberseitigen Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation zu analysieren. Dazu wurden Unternehmensvertreter zur Nutzungsintensität spezifischer Praktiken befragt, die einen Bezug zu elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation aufweisen. Angereichert wurden diese Ergebnisse durch empirische Evidenz hinsichtlich der Determinanten und Wirkungen der eingesetzten Praktiken.

Mit Blick auf die Nutzungsintensität der eingesetzten Praktiken zeigt sich, dass Arbeitgeber im Allgemeinen eher einen passiven als einen aktiven Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation pflegen. Dies legt nahe, dass sich Arbeitgeber vielfach über die Existenz elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation im Klaren sind, jedoch von Praktiken absehen, die darauf abzielen, diese Kommunikationsform im Sinne des Unternehmens zu managen. Fraglich ist, ob dieser Umstand das Resultat von bewusst getroffenen strategischen Entscheidungen oder lediglich durch einen Mangel an Prozessen, Strukturen und Kompetenzen bedingt ist. Auch eine (zu) geringe Sensibilität für die Bedeutung elektronischer Word-of-

Mouth-Kommunikation kann eine Ursache sein. Personalverantwortliche sollten diese Frage bezogen auf ihr Unternehmen beantworten können und im Zweifelsfall dessen Positionierung im Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation auf die innerbetriebliche Agenda bringen.

Als Determinante des arbeitgeberseitigen Umgangs mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation ist die Unternehmensgröße hervorzuheben. Die Ergebnisse der durchgeführten Studie liefern Hinweise darauf, dass Klein- und Kleinstunternehmen im Vergleich zu mittleren und großen Unternehmen einen weniger intensiven Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation pflegen. Ein Erklärungsansatz für diesen Befund ist der oftmals geringe Professionalisierungsgrad des Personalmanagements in kleinen Unternehmen (vgl. Cardon/Stevens, 2004, S. 297). Möglicherweise verfügen kleine Unternehmen vielfach nicht über die Ressourcen und das notwendige Know-how für eine aktive Form des Umgangs mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation. So stellt das Kommentieren von Arbeitgeberbewertungen in Klein- und Kleinstunternehmen eine Seltenheit dar. Es bietet somit jedoch eine Möglichkeit, sich als Arbeitgeber von Mitbewerbern am Arbeitsmarkt abzuheben.

Anders gestaltet sich die Situation für mittlere und große Unternehmen. Hier liegt – ausgehend von den Befragungsergebnissen – die Vermutung nahe, dass Arbeitsplatzsuchende ein Management elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation erwarten. Bleiben bspw. Kommentare auf Arbeitgeberbewertungsportalen aus, kann dies mit einem Verlust an Arbeitgeberlegitimität einhergehen, wodurch das Erreichen von Rekrutierungszielen beeinträchtigt werden kann (vgl. Williamson, 2000, S. 30). Mittleren und große Unternehmen ist somit unter Legitimitätsaspekten ein aktiver Umgang mit elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation zu empfehlen.

Daneben zeigt sich, dass sofern Arbeitgeber ihre Mitarbeiter aktiv dazu auffordern, sich im Internet positiv über das Unternehmen als Arbeitgeber zu äußern, dies die Entstehung elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation begünstigt. Interessanterweise schlägt sich diese Praktik jedoch nicht zwangsläufig im Tenor der Äußerungen nieder. Somit führt die Stimulierung positiver elektronischer Word-of-Mouth-Kommunikation möglicherweise in erster Linie zu einer Sensibilisierung der Mitarbeiter für diese Form des Informationsaustauschs. Infolgedessen gilt es für Arbeitgeber sorgfältig zu erwägen, welche Mitarbeiter(-gruppen) sie zu Äußerungen auffordern, damit die intendierten positiven Effekte nicht ungewollt durch negatives Feedback konterkariert werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Baum, M./Kabst, R. (2014):** The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction, *Human Resource Management*, 53, 3, S. 353-378.
- Bundesagentur für Arbeit (2019):** Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse, <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201912/arbeitsmarktberichte/fk-engpassanalyse/fk-engpassanalyse-d-0-201912-pdf.pdf>, (Stand: 23.08.2021).
- Cardon, M. S./Stevens, C. E. (2004):** Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 3, S. 295-323.
- Carpentier, M./Van Hove, G. (2021):** Managing organizational attractiveness after a negative employer review: company response strategies and review consensus, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 2, S. 274-291.
- Dineen, B. R./Van Hove, G./Lievens, F./Rosokha, L. M. (2019):** Third party employment branding: What are its signaling dimensions, mechanisms, and sources. In: Buckley, M. R./Wheeler, A. R./Baur, J./Halbesleben, J. (Hrsg.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, 37, S. 173-226, Bingley.
- Evertz, L./Kollitz, R./Süß, S. (2021):** Electronic word-of-mouth via employer review sites – The effects on organizational attraction, in: *The International Journal of Human Resource Management* 32 (16/2021), S. 3428-3457
- Godes, D./Mayzlin, D./Chen, Y./Das, S./Dellarocas, C./Pfeiffer, B./Libai, B./Sen, S./Shi, M./Verlegh, P. (2005):** The firm's management of social interactions, *Marketing Letters*, 16, 3-4, S. 415-428.
- Könsgen, R./Schaarschmidt, M./Ivens, S./Munzel, A. (2018):** Finding meaning in contradiction on employee review sites – The effects of discrepant online reviews on job application intentions, *Journal of Interactive Marketing*, 43, S. 165-177.
- Kollitz, R./Ruhle, S./Süß, S. (2019):** Recruitment practices under scrutiny: A latent-profile analysis of family firms' approaches to recruit non-family employees, *German Journal of Human Resource Management*, 33, 3, S. 167-196.
- Reuter, N. (2015):** Arbeitgeberbewertungsportale – Die neue Macht der Bewerber? In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): *Praxishandbuch Social Media Recruiting*, S. 251-291, Wiesbaden.
- Rode, H./Süß, S. (2015):** Der Einfluss unternehmensinterner Social Media auf die Arbeitgeberattraktivität: Eine szenariobasierte Experimentalstudie, *Die Betriebswirtschaft*, 75, 6, S. 351-367.
- Stockman, S./Van Hove, G./da Motta Veiga, S. (2020):** Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity, *Journal of Vocational Behavior*, 118, S. 103368.
- Van Hove, 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, S. 179-187.
- Van Hove, G./Lievens, F. (2007):** Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters, *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 9, S. 2024-2047.
- Williamson, I. O. (2000):** Employer legitimacy and recruitment success in small businesses, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 1, S. 27-42.
-



ROUVEN KOLLITZ M. SC.

Externer Doktorand
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
E-Mail: rouven.kollitz@uni-duesseldorf.de
<http://www.orgaperso.hhu.de/>



UNIV.-PROF. DR. STEFAN SÜSS

Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
E-Mail: stefan.suess@uni-duesseldorf.de
<http://www.orgaperso.hhu.de/>

SUMMARY

Research question: What is the status of employer's handling of electronic word-of-mouth?

Methodology: Questionnaire survey

Practical implications: The study shows that employers generally tend to be passive rather than active in their handling of electronic word-of-mouth, although an active approach offers opportunities for recruitment. Employers should therefore be aware of their own way of handling electronic word-of-mouth and critically scrutinize it.

Erkenntnisse aus Arbeitgeberbewertungen – Potenzial von Atmosphäre und Arbeitsplätzen

Von **Dr. Katharina Radermacher** und **Enja Marie Herdejürgen** (Universität Paderborn)

Viele Bewerber nutzen das Feedback aktueller und ehemaliger Mitarbeiter auf Arbeitgeberbewertungsplattformen, um sich für oder gegen die Bewerbung bei einem Arbeitgeber zu entscheiden. Für Arbeitgeber stellt dieses Feedback eine wertvolle Möglichkeit dar, an ihren Eigenschaften und ihrem Image als Arbeitgeber zu arbeiten und sich erfolgreicher zu positionieren. Die folgende Studie soll dazu beitragen, Arbeitgebern zu zeigen, welche Informationen sich aus Arbeitgeberbewertungen gewinnen lassen und wie diese erfolgreich in effektive Employer-Branding-Maßnahmen umgesetzt werden können. Dazu wird die Best-Workplace-Award-Studie 2019 verwendet, die von der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu und dem Industrieverband Büro und Arbeitswelt (IBA) durchgeführt wurde. In dieser werden klassische Arbeitgeber- und Jobmerkmale (z. B. Vorgesetztenverhalten, Gehalt) und spezifische, die Gestaltung des Arbeitsplatzes beschreibende Merkmale (z. B. Bürolayout, flexible Nutzungsmöglichkeiten) erfasst.

Es zeigt sich, dass vermeintlich weiche Faktoren wie die Arbeitsatmosphäre den größten Einfluss auf die Weiterempfehlung haben. Darüber hinaus demonstrieren die Ergebnisse, dass die Gestaltungsmerkmale des Arbeitsplatzes in Summe, sowohl auf direktem als auch auf indirektem Wege, ebenfalls ganz maßgebliche Einflüsse ausüben. Zudem legt der Beitrag dar, wie aus einer Kombination quantitativer und qualitativer Methoden besonders konkrete und auf einzelne Unternehmen bezogene Erkenntnisse aus den Daten der Bewertungsplattformen gewonnen werden können.

Eine zentrale Größe der Bewertungen auf Kununu stellt die Angabe zur Weiterempfehlung des Arbeitgebers dar. Sie ist als eine Gesamtbewertung des Arbeitgebers zu betrachten. Sie dürfte für Bewerber ein wichtiges Entscheidungskriterium sein und sollte daher von Arbeitgebern als wichtiges Ergebnismaß des Employer Brandings betrachtet werden. Allerdings können Arbeitgeber aus ihrer Weiterempfehlungsrate nur dann Maßnahmen im Employer Branding ableiten, wenn sie die Einflussgrößen bzw. Treiber der Weiterempfehlung und deren Zusammenhänge kennen. Diese stehen im Mittelpunkt dieses Beitrags. Dabei soll der Rolle wichtiger Arbeitsplatzmerkmale ein besonderes Augenmerk gelten, da diese aufgrund der aktu-

ellen pandemiebedingten Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine neue Bedeutung bekommen haben. Ein Großteil der Arbeitnehmer hat über lange Zeiträume sowohl örtlich als auch zeitlich flexibel gearbeitet. Das Arbeiten im Büro ist im Rahmen der Pandemie häufig zur Ausnahme geworden. Aktuelle Diskussionen spiegeln wider, dass davon auszugehen ist, dass auch in postpandemischen Zeiten viele der flexiblen Arbeitsplatzaspekte überleben werden und im Ergebnis eine Vielzahl hybrider Arbeitsformen zu beobachten sein wird. Für Arbeitgeber ist es daher wichtig zu wissen, wie diese Aspekte von den aktuellen Mitarbeitern wahrgenommen werden und sich auch auf potenzielle künftige Mitarbeiter auswirken.

Welche Rolle spielt die Weiterempfehlungsrate im Rahmen des Employer Brandings?

Mitarbeiterempfehlungen sind von großer Bedeutung in Recruiting-Prozessen und für das Employer Branding, was sich an dem zunehmenden Interesse der Arbeitgeber an der Weiterempfehlungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zeigt. Weiterempfehlungen im Recruiting-Kontext sind eine Form des Mund-zu-Mund-Marketings, bei dem aktuelle Angestellte eines Unternehmens dieses als potenziellen Arbeitgeber an Freunde, Bekannte oder allgemein Job-Suchende weiterempfehlen.

Mitarbeiterweiterempfehlungen zählen zu den vielversprechendsten „Tools“ in der Mitarbeitergewinnung, wie eine Vielzahl an Studien zeigt. Insbesondere stellt sich dabei heraus, dass Weiterempfehlungen im Vergleich zu formelleren Recruiting-Aktivitäten – wie z. B. Werbeanzeigen oder Anwerbevorträgen von Recruitern – sowohl während des Auswahlprozesses als auch nach erfolgter Einstellung zu einer Reihe positiver Effekte führen. So wirken sich Weiterempfehlungen positiv auf die Qualität des Bewerberpools aus, da die empfehlenden Mitarbeiter zum einen eine Vorselektion durchführen und zum anderen realistischere Informationen über die Stelle und das Unternehmen bieten als formelle Anwerbemethoden. Basierend auf diesen Informationen können potenzielle Bewerber besser entscheiden, ob die Stelle und der Arbeitgeber gut zu ihnen passen und sich dementsprechend in den Bewerbungsprozess hinein- oder herausselektieren (Breaugh/Greising/Taggart/Chen, 2003).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Arbeitgeber- und Jobmerkmale beeinflussen die Weiterempfehlungsbereitschaft von Mitarbeitern und welche Rolle spielt die Arbeitsplatzgestaltung dabei?

Methodik: Auswertung eines Datensatzes des „Kununu Best Workplace Award“ anhand eines Strukturgleichungsmodells und einer thematischen Inhaltsanalyse.

Praktische Implikationen: Ansatzpunkte für die Weiterempfehlungsbereitschaft bilden überwiegend weiche Faktoren wie die Arbeitsatmosphäre. Diese entsteht insbesondere durch Kollegialität und geringe physische und emotionale Belastung. Arbeitsplatzmerkmale weisen besonders in ihrer ganzheitlichen Betrachtung ein hohes Potenzial auf.

Auch nach der Einstellung zeigen sich positive Effekte durch Weiterempfehlungen. Basierend auf den jobnahen Informationen, die potenzielle Bewerber durch Weiterempfehlungen erhalten, bilden die Bewerber realistische Erwartungen an den Job, wodurch sie später eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen und länger im Unternehmen verbleiben (Breaugh/Starke, 2000; Breaugh et al., 2003). Darüber hinaus zeigen sich auch positive Effekte auf die empfehlenden Mitarbeiter: Durch das Aussprechen einer Weiterempfehlung werden diese in ihrer Identifikation mit dem Unternehmen bestärkt, was sich wiederum positiv auf die Zufriedenheit und das Commitment auswirkt (Shinnar/Young/Meana, 2004). Die Anwesenheit eines auf eine Weiterempfehlung hin eingestellten Mitarbeiters im Unternehmen kann zudem die Abwanderungsbereitschaft desjenigen, der die Empfehlung ausgesprochen hat, verringern und dessen Performance verbessern (Pieper/Trevor/Weller/Duchon, 2019).

Trotz dieser Effekte ist erstaunlich wenig darüber bekannt, was genau Mitarbeiter dazu motiviert, eine Weiterempfehlung auszusprechen. Die bisher zu diesem Thema durchgeführten Studien zeigen, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft extrinsisch, z. B. durch Bonuszahlungen, oder intrinsisch, z. B. durch Arbeitszufriedenheit, motiviert sein kann (Schlachter/Pieper, 2019; van Hove, 2013). Entsprechend gibt es klare Hinweise, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft von ähnlichen Faktoren abhängt wie die Arbeitszufriedenheit. Weiterhin ist bekannt, dass die Arbeitszufriedenheit wiederum auf bestimmte Aspekte des Arbeitsdesigns zurückzuführen ist. Zu den Aspekten des Arbeitsdesigns gehören aufgabenbezogene, soziale und Arbeitsumgebungsfaktoren (z. B. Humphrey/Nahrgang/Morgeson, 2007). Aufgrund der engen Verknüpfung von Arbeitszufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft dürften diese Faktoren auch die Bereitschaft, eine Empfehlung auszusprechen, stimulieren.

Arbeitgeber- und Arbeitsplatzmerkmale als Treiber der Weiterempfehlung

Es werden zwei Merkmalskategorien unterschieden: klassische Arbeitgebermerkmale und Arbeitsplatzmerkmale. Die Auswirkung klassischer Arbeitgebermerkmale auf Employer Branding relevante Kerngrößen, wie z. B. die Arbeitgeberattraktivität, wurde bereits in zahlreichen Studien untersucht. Dabei zeigt sich

eine relativ konsistente Gruppe an Arbeitgeber- und Jobmerkmalen, die den Rekrutierungserfolg eines Unternehmens erhöhen. Hierzu gehören bspw. Gehalt, Work-Life-Balance, Standort, Jobsicherheit, Weiterbildungsmöglichkeiten, Karrieremöglichkeiten, Person-Organization-Fit, Attraktivität der Arbeitsaufgaben, Arbeitsklima/-atmosphäre und Image (z. B. Baum/Kabst, 2013; Guillot-Soulez/Soulez 2014). Diese sog. instrumentellen Merkmale generieren einen direkten Nutzen und machen somit die Anstellung bei einem bestimmten Arbeitgeber für Bewerber attraktiv. Bei bestehenden Mitarbeitern lässt sich ein klarer positiver Zusammenhang zwischen diesen Arbeitgebermerkmalen und der Arbeitszufriedenheit finden. Wie bereits oben erwähnt, stellt die Arbeitszufriedenheit wiederum eine der Haupteinflussgrößen auf Weiterempfehlungen dar. Daher kann also von klaren Zusammenhängen zwischen Arbeitgeber- und Jobmerkmalen und der Weiterempfehlung ausgegangen werden.

Im Hinblick auf die Wirkung von Arbeitsplatzmerkmalen weisen bereits erste Studien auf deren Bedeutung im Hinblick auf die Jobwahl hin (z. B. Radermacher/Schneider/Iseke/Tebbe, 2017). Dies wird unter anderem auf den direkten Nutzen zurückgeführt, den die Arbeitsplatzgestaltung für Mitarbeiter bringen kann. Eine Vielzahl an Studien zeigt entsprechend einen klaren Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzmerkmalen, wie bspw. der Büroform (z. B. Großraumbüro, Zellbüro, tätigkeitsbasiertes Büro) und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern (z. B. Rolfö/Eklund/Jahncke, 2018). Daher ist zu vermuten, dass Weiterempfehlungen aufgrund ihres engen Zusammenhangs mit der Arbeitszufriedenheit ebenfalls von Arbeitsplatzmerkmalen beeinflusst werden. Angesichts der dargelegten theoretischen Überlegungen stehen in diesem Beitrag die folgenden Forschungsfragen im Mittelpunkt:

1. Welche Arbeitgeber- und Jobmerkmale beeinflussen die Weiterempfehlungsbereitschaft?
2. Welche Rolle spielen die Merkmale der Arbeitsplatzgestaltung dabei?

Der Datensatz

Wie eingangs erwähnt, wird in der durchgeführten Studie ein Datensatz von der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu und dem Industrieverband Büro und Arbeitswelt, welcher

Abb. 1: Merkmale der Kununu-Arbeitgeberbewertung

Merkmale der Befragung		
Merkmal	Mittelwert	Standardabweichung
Vorgesetztenverhalten a)	3,81	1,42
Kollegenzusammenhalt a)	4,25	1,06
Interessante Aufgaben a)	4,24	1,15
Arbeitsatmosphäre a)	4,07	1,24
Kommunikation a)	3,65	1,29
Gleichberechtigung a)	4,18	1,20
Karriere/Weiterbildung a)	3,76	1,38
Gehalt/Sozialleistungen a)	3,81	1,21
Arbeitsbedingungen a)	4,02	1,23
Work-Life-Balance a)	3,86	1,26
Image a)	3,95	1,26
Umgang mit Kollegen 45+ a)	4,26	1,18
Umwelt-/Sozialbewusstsein a)	3,94	1,25
Weiterempfehlung b)	0,78	0,42
Ergonomischer Arbeitsplatz a)	4,07	1,23
Ungestörtes Arbeiten a)	3,57	1,37
Technische Ausstattung a)	4,03	1,20
Design/Atmosphäre a)	3,90	1,29
Bürolayout offen c)	0,29	0,46
Bürolayout geschlossen c)	0,49	0,50
Bürolayout andere c)	0,22	0,41
Flexible Nutzung verschiedener Arbeitsbereiche c)	0,56	0,50
Eingeschränkte flexible Nutzung verschiedener Arbeitsbereiche c)	0,27	0,44
Homeoffice b)	0,54	0,50
Flexible Arbeitszeiten b)	0,72	0,45

Hinweise: N = 13.033

Erfassung der Merkmale:

a) 5-stufige Ratingskala

b) ja/nein

c) Auswahl einer der vorgegebenen Kategorien

Eine detaillierte Beschreibung der Merkmale kann auf der Bewertungsseite unter folgendem Link direkt eingesehen werden: <https://www.kununu.com/de/insights?forms=beurteilen.gehalt,kultur>

Quelle: Eigene Darstellung

aus dem Best Workplace Award Ranking aus dem Jahr 2019 stammt, verwendet. Grundsätzlich bietet Kununu Mitarbeitern, ehemaligen Mitarbeitern und Bewerbern die Möglichkeit, ihre Erfahrungen mit einem Arbeitgeber auf Basis einer Reihe standardisierter klassischer Merkmale (z. B. Arbeitsatmosphäre, Work-Life-Balance) zu bewerten. Der herangezogene Datensatz enthält die auf den Standardmerkmalen basierenden Daten sowie Daten, die aus der Sonderbefragung im Rahmen des Best Workplace Award resultieren. Die Standardbefragung wurde für einen Zeitraum von fünf Monaten entsprechend um sechs zusätzliche Fragen erweitert, die sich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes beziehen (z. B. technische Ausstattung der Arbeitsplätze, Bürolayout). Der Datensatz bezieht sich auf einen Zeitraum von März bis Juli 2019 und enthält 16.878 Bewertungen, von denen 13.033 vollständig sind und die in die im Folgenden beschriebene Analyse eingeflossen sind. Der Datensatz enthält keinerlei personenbezogene Daten. Da es sich um eine offene Plattform handelt, erstrecken sich die Bewertungen über eine große Bandbreite an Industriezweigen. Der größte Anteil der 13.033 Bewertungen stammt aus dem Bereich der EDV/IT (13,8 %), gefolgt von Industrie (7,1 %), Handel/Konsum (6,7 %) und Beratung/Consulting (5,4 %). 57 % der bewerteten Unternehmen beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter, 26 % zwischen 50 und 250 Mitarbeiter und 17 % weniger als 50 Mitarbeiter. Insgesamt beziehen sich die Bewertungen auf 7.952 unterschiedliche Unternehmen.

Abbildung 1 zeigt im oberen Bereich die im Datensatz enthaltenen Standardmerkmale. Diese werden von den Bewertern auf einer fünfstufigen Ratingskala von einem Stern (niedrigste Ausprägung des Merkmals) bis fünf Sterne (höchste Ausprägung des Merkmals) bewertet.

Die Weiterempfehlung, welche hier als abhängige Variable betrachtet wird, wurde als binäre Variable mit den Antwortoptionen ja/nein erhoben. Neben diesen Merkmalen erhebt Kununu ebenfalls standardmäßig das arbeitgeberseitige Angebot bestimmter Benefits. Hiervon wurden die Benefits Homeoffice und flexible Arbeitszeiten ebenfalls mit in die Analyse einbezogen, da diese einen engen Bezug zu der Arbeitsplatzgestaltung aufweisen. Aus der Best-Workplace-Befragung stammen die Variablen ergonomischer Arbeitsplatz, ungestörtes Arbeiten, technische Ausstattung, Arbeitsplatzdesign, Bürolayout und flexible Nutzung unterschiedlicher Arbeitsbereiche.

Angenommene Einflüsse der Arbeitgebermerkmale und Arbeitsplatzmerkmale auf die Weiterempfehlung

Basierend auf den oben dargelegten theoretischen Überlegungen und den im Datensatz vorhandenen Merkmalen werden folgende Zusammenhänge angenommen, die in Abbildung 2 dargestellt werden: Die Merkmale Vorgesetztenverhalten, Kollegenzusammenhalt, interessante Aufgaben, Arbeitsatmosphäre,

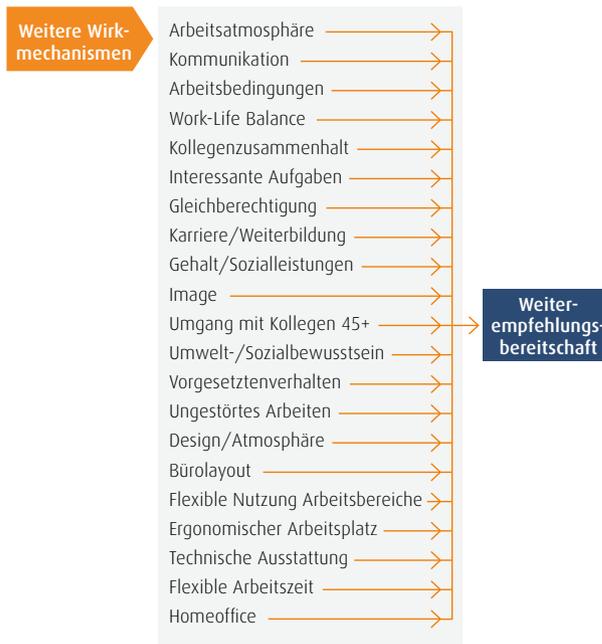
Kommunikation, Gleichberechtigung, Karriere/Weiterbildung, Gehalt/Sozialleistungen, Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance, Image, Umgang mit Kollegen 45+ und Umwelt-/Sozialbewusstsein stiften einen direkten Nutzen für Mitarbeiter und wirken sich daher positiv auf die Weiterempfehlung aus.

Bei den Arbeitsplatzmerkmalen ergonomischer Arbeitsplatz, ungestörtes Arbeiten, technische Ausstattung, Arbeitsplatzdesign, flexible Nutzung von Arbeitsbereichen, Homeoffice und flexible Arbeitszeiten kann ebenfalls von einer direkten Nutzenstiftung und somit einem positiven Zusammenhang mit der Weiterempfehlung ausgegangen werden. Im Hinblick auf das Bürolayout wird zwischen einem offenen und einem geschlossenen Layout sowie anderen Layoutformen unterschieden. Offene versus geschlossene Bürolayouts sind in der Literatur vielfältig diskutiert worden (z. B. Boutellier/Ullman/Schreiber/Naef, 2008; Zerella/Treuer von/Albrecht, 2017). Die offenen Layouts führen zu einer Vielzahl positiver Aspekte, wie bspw. weniger erlebter Hierarchie, offener Arbeitsatmosphäre und häufigerer Kommunikation und Networking. Auf der anderen Seite gibt es auch diverse negative Aspekte, wie z. B. erhöhter Lärmpegel und häufige Störungen. Nichtsdestotrotz entsprechen offene Layouts deutlich stärker dem Bild einer modernen Organisation, mit offenen Strukturen, Networking und flachen Hierarchien. Daher wird insgesamt ein positiver Effekt von offenen Bürolayouts auf die Weiterempfehlungsrate erwartet.

Neben der Betrachtung der beschriebenen direkten Effekte der Arbeitgeber- und Arbeitsplatzmerkmale auf die Weiterempfehlungsrate sollen weitreichendere Wirkketten untersucht werden. So soll ebenfalls analysiert werden, ob es bestimmte Einflussgrößen gibt, die ihrerseits auf die im Fokus stehenden Merkmale einwirken. Die Betrachtung solcher Wirkketten ist sehr hilfreich, da sie einen Schritt vorher einsetzt, als die reine Betrachtung direkter Zusammenhänge. Sie birgt somit das Potenzial, bereits frühe Ansatzpunkte für die Stimulation der Weiterempfehlungsrate aufzudecken. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass es ebenfalls Effekte der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitsatmosphäre, die Kommunikation, die Arbeitsbedingungen und die Work-Life-Balance gibt, die dann wiederum auf die Weiterempfehlung wirken.

Wie bereits oben diskutiert, haben offene Bürolayouts einen Einfluss auf gelebte Hierarchien, die Häufigkeit und Intensität von Kontakten und Gesprächen. So finden Studien deutliche Zusammenhänge zwischen Bürolayout und Arbeitsatmosphäre oder Kultur (z. B. Zerella/Treuer/Albrecht, 2017). Analog ist davon auszugehen, dass auch das ungestörte Arbeiten, die flexible Nutzung von Arbeitsbereichen und das Arbeitsplatzdesign die Arbeitsatmosphäre ganz maßgeblich prägen, dass diese Merkmale deutlichen Einfluss auf das Miteinanderarbeiten haben und sich auf die Beziehungsbildung zwischen den Mit-

Abb. 2: Das Forschungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung

arbeitern auswirken (Khazanchi/Sprinkle/Masterson/Tong, 2018). Neben den genannten Arbeitsplatzmerkmalen wird ebenfalls erwartet, dass sich das Vorgesetztenverhalten und der Kollegenzusammenhalt auf die Atmosphäre auswirken.

Darüber hinaus wird angenommen, dass sich das Bürolayout und die Möglichkeit der flexiblen Nutzung auf die wahrgenommene Kommunikation auswirken. Offene Bürolayouts gehen bspw. mit einem erhöhten visuellen Zugang und mehr physischer Nähe einher, was sich positiv auf die Kommunikation auswirkt (Zerella et al., 2017; Boutellier/Ullman/Schreiber/Naef, 2008). Darüber hinaus zeigen Studien, dass die flexible Nutzung von Arbeitsbereichen, wie bspw. in Form von Kombibüros, ebenfalls zu einer verbesserten Kommunikation führt (Been/Beijer, 2014).

Weiterhin wird ein Einfluss von ergonomischen Arbeitsplätzen, technischer Ausstattung und flexibler Nutzung von Arbeitsbereichen auf die Arbeitsbedingungen erwartet. Diese Merkmale sind maßgeblich dafür, inwiefern die Arbeitsbedingungen der Erfüllung der aktuellen Aufgabe entsprechen. Des Weiteren wird angenommen, dass das Angebot von flexiblen

Arbeitszeiten und Homeoffice einen positiven Einfluss auf die Work-Life-Balance ausübt, da die flexible Einteilung von Arbeitszeit und -ort einen besseren Einklang von Arbeits- und Privatleben ermöglicht.

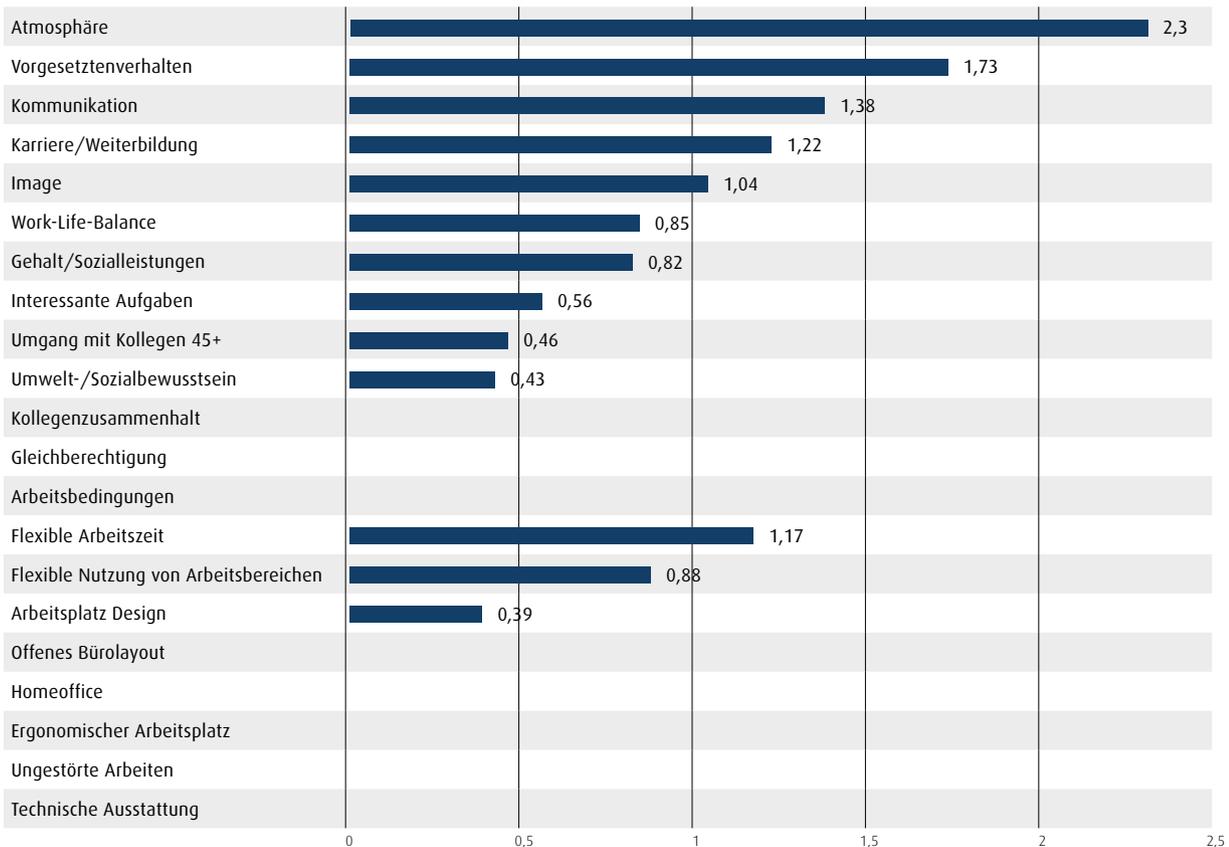
Analyse und Ergebnisse

Zur Überprüfung des Modells wurden die angenommenen Zusammenhänge auf Basis eines generalisierten Strukturgleichungsmodells geschätzt. Diese Schätzmodelle erlauben die Überprüfung komplexer Wirkketten, sog. medierte Zusammenhänge, und die Integration dichotomer abhängiger Variablen. Weiterhin können unterschiedliche Schätzmethoden in einem Modell gerechnet werden. Im Rahmen des vorliegenden Struk-

turgleichungsmodells werden logistische Regressionen zur Überprüfung der Einflüsse auf die Weiterempfehlung durchgeführt. Zur Schätzung der Einflüsse auf die Mediatoren (Arbeitsatmosphäre, Kommunikation, Arbeitsbedingungen und Work-Life-Balance) werden lineare Regressionen gerechnet. In einem ersten Schritt werden die Ergebnisse zur Überprüfung der direkten Effekte auf die Weiterempfehlung dargestellt.

Im oberen Teil von Abbildung 3 sind zunächst die Effekte der klassischen Arbeitgebermerkmale dargestellt. Hier zeigt sich Arbeitsatmosphäre als deutlich stärkste Einflussgröße auf die Weiterempfehlung, gefolgt von Vorgesetztenverhalten und Kommunikation. Die dargestellten Effekte sind durchschnittliche marginale Effekte und sind wie folgt zu interpretieren:

Abb. 3: Direkte Effekte auf die Weiterempfehlung – Veränderung in Prozentpunkten



Hinweis: Dargestellt sind durchschnittliche marginale Effekte. Alle dargestellten Effekte sind mindestens signifikant auf dem 5%-Niveau. Flexible Nutzung von Arbeitsbereichen ist signifikant auf dem 10%-Niveau. Wo keine Effekte dargestellt sind, liegen keine signifikanten Effekte vor.

Quelle: eigene Darstellung

tieren: Steigt die Arbeitsatmosphäre um eine Einheit auf der verwendeten fünfstufigen Ratingskala, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für eine Weiterempfehlung um geschätzte 2,3 Prozentpunkte, wenn alle anderen Merkmale konstant bleiben. Die Merkmale Kollegenzusammenhalt, Gleichberechtigung und Arbeitsbedingungen zeigen keine signifikanten direkten Effekte auf Weiterempfehlung.

Im unteren Teil der Abbildung sind die Effekte der Arbeitsplatzmerkmale auf die Weiterempfehlung dargestellt. Hier zeigt sich, dass lediglich die drei Merkmale flexible Arbeitszeiten, flexible Nutzung von Arbeitsbereichen und Arbeitsplatzdesign einen direkten Effekt auf die Weiterempfehlung haben. Das Angebot flexibler Arbeitszeiten erhöht die Wahrscheinlichkeit für eine Weiterempfehlung im Schnitt um geschätzte 1,17 Prozentpunkte, wenn alle anderen Merkmale konstant bleiben. Homeoffice, ergonomischer Arbeitsplatz, ungestörtes Arbeiten, technische Ausstattung und offenes Bürolayout zeigen keinen signifikanten direkten Effekt auf Weiterempfehlung.

In einem nächsten Schritt soll der Analyse der Wirkketten Rechnung getragen werden. Somit wird der Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die „vermittelnden Merkmale“ (Mediatoren) Arbeitsatmosphäre, Kommunikation, Arbeitsbedingungen und Work-Life-Balance untersucht. Diese Effekte werden in Abbildung 4 dargestellt.

Es wurde angenommen, dass ungestörtes Arbeiten, Arbeitsplatzdesign, flexible Nutzung von Arbeitsbereichen, offenes Bürolayout sowie Vorgesetztenverhalten und Kollegenzusammenhalt einen positiven Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre haben. Es zeigt sich, dass sich mit Ausnahme des Bürolayouts alle vermuteten Einflüsse bestätigen. Unter den Arbeitsplatzmerkmalen hat das Arbeitsplatzdesign den stärksten Einfluss. Da der Schätzung ein lineares Modell zugrunde liegt, ist dieser Effekt wie folgt zu interpretieren: Wird die Wahrnehmung des Arbeitsplatzdesigns auf einer fünfstufigen Ratingskala um eine Einheit höher eingestuft, steigt die Bewertung der Arbeitsatmosphäre auf einer fünfstufigen Skala um geschätzte 0,2 Einheiten. Ungestörtes Arbeiten und die Flexible Nutzungsmöglichkeit sind in ihren Effektstärken ähnlich. Das Bürolayout zeigt keinen statistisch gesicherten Effekt. Das Vorgesetztenverhalten und der Kollegenzusammenhalt zeigen erwartungsgemäß deutliche Effekte. Dabei kommt dem Vorgesetztenverhalten der stärkste Einfluss zu. Die Effektgrößen der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitsatmosphäre sind moderat, jedoch stellt Arbeitsatmosphäre die stärkste Einflussgröße auf die Weiterempfehlung dar, sodass die Effekte der Arbeitsplatzmerkmale entsprechend über die Mediation übertragbar werden.

Die vermuteten Einflüsse auf den Mediator Kommunikation bestätigen sich ebenfalls teilweise. Flexible Nutzung von Arbeitsbereichen zeigt hier mit einem Koeffizienten von 1,87 einen ganz maßgeblichen Einfluss auf Kommunikation. Der Einfluss des offenen Bürolayouts ist verschwindend gering und negativ.

Die vermuteten positiven Einflüsse von ergonomischen Arbeitsplätzen, technischer Ausstattung und flexibler Nutzung von Arbeitsbereichen auf die Arbeitsbedingungen bestätigen sich allesamt. Das offene Bürolayout zeigt hier erneut einen diesmal deutlichen negativen Einfluss. Da, wie oben bereits dargestellt, die Arbeitsbedingungen jedoch keinen signifikanten Einfluss auf die Weiterempfehlung haben, werden die Effekte der Arbeitsplatzvariablen nicht auf die Weiterempfehlung vermittelt und sind somit für die weitere Betrachtung nicht relevant.

Flexible Arbeitszeiten und das Angebot von Homeoffice haben deutliche positive Effekte auf die Work-Life-Balance. Dabei zeigen die flexiblen Arbeitszeiten einen deutlich stärkeren Effekt. Die Work-Life-Balance zeigt ebenso eindeutige Effekte auf die Weiterempfehlung, sodass die Effekte der Arbeitsplatzmerkmale entsprechend vermittelt werden.

Schlussfolgerungen aus der quantitativen Analyse

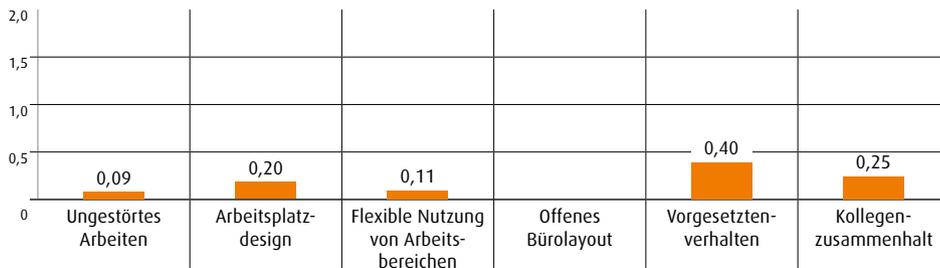
Eingangs war die Forschungsfrage aufgeworfen worden, welche Arbeitgeber- und Jobmerkmale die Weiterempfehlungsbereitschaft beeinflussen. Die Auswertung der Bewertungsdaten zeigt, dass die Arbeitsatmosphäre den deutlich stärksten Einfluss auf die Weiterempfehlung ausübt. Auch das Vorgesetztenverhalten und die Kommunikation sind auf Rang 2 und 3 deutliche Treiber. Gehalt zeigt auf dem siebten Rang einen wesentlich geringeren Einfluss. Somit scheinen es vor allem die weichen Faktoren zu sein, die Mitarbeiter in Bezug auf ihr Weiterempfehlungsverhalten beeinflussen.

Die zweite Forschungsfrage adressierte die Rolle der Arbeitsplatzmerkmale im Hinblick auf die Weiterempfehlung. Hier lassen sich vor allem die deutlichen Effekte von flexiblen Arbeitszeiten, flexibler Nutzung von Arbeitsbereichen und dem Arbeitsplatzdesign hervorheben. Die direkten Effekte von flexiblen Arbeitszeiten liegen auf Rang 5 im Gesamtvergleich und somit sogar vor dem Gehalt. Die drei genannten Arbeitsplatzmerkmale haben über die Wirkketten ebenfalls deutliche indirekte Effekte auf die Arbeitsatmosphäre, die Kommunikation und die Work-Life-Balance. Somit entfalten sie in gewissem Sinne eine doppelte Wirkung. Besonders hervorzuheben sind hierbei die starken Effekte und somit die zentrale Bedeutung von flexiblen Arbeitszeiten und flexiblen Nutzungsmöglichkeiten. Dieses Ergebnis ist ein deutlicher Hinweis auf das Potenzial der Arbeitsplatzgestaltung im Hinblick auf die Weiterempfehlung: Wird die Arbeitsplatzgestaltung ganzheitlich angegangen, kann über die Summe der Gestaltungsmerkmale eine deutliche positive Beeinflussung gelingen.

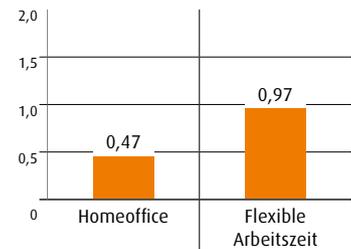
Das Bürolayout zeigt keine nennenswerten Wirkungen – weder direkt noch indirekt. Dies könnte auf zwei Gründe zurückzuführen sein: Zum einen könnten sich die eingangs erwähnten positiven und negativen Effekte von Bürolayouts aufheben. Um dies herauszufinden, müsste eine Befragung

Abb. 4: Effekte auf die Mediatoren

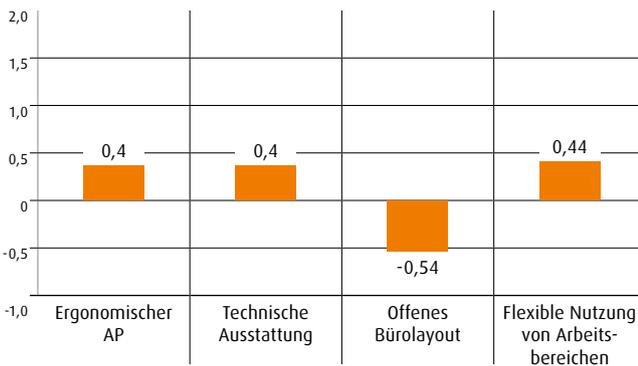
Effekte auf Arbeitsatmosphäre



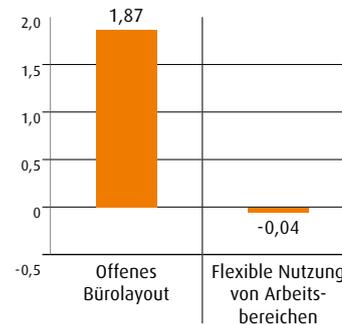
Effekte auf Work-Life-Balance



Effekte auf Arbeitsbedingungen



Effekte auf Kommunikation



Hinweis: Dargestellt sind unstandardisierte Koeffizienten. Alle Effekte sind signifikant auf dem 1%-Niveau. Offenes Bürolayout ist signifikant auf dem 10%-Niveau. Wo keine Effekte dargestellt sind, liegen keine signifikanten Effekte vor.

Quelle: Eigene Darstellung

stärker auf die empfundenen Konsequenzen der Bürolayouts eingehen. Zum anderen deuten die Ergebnisse der Analyse an, dass das Bürolayout allein wenig Relevanz für Mitarbeiter zu haben scheint. Vielmehr geht es vermutlich darum, wie offene und geschlossene Layouts gestaltet sind (z. B. gibt es Maßnahmen, die akustische und visuelle Störungen reduzieren?) und welche Nutzungskonzepte implementiert sind (z. B. kann flexibel zwischen Arbeitsplätzen gewechselt werden?). Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung erfordern daher immer eine Betrachtung ihrer gesamthaften Wirkung und vor allem die Förderung der flexiblen zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Arbeitsatmosphäre eine zentrale Rolle zukommt. Nichtsdestotrotz bleibt an dieser Stelle vage, was genau Mitarbeiter unter Arbeitsatmosphäre verstehen

und was weitere Einflussgrößen in diesem Zusammenhang sind. Daher wird die Arbeitsatmosphäre in einer anschließenden qualitativen Analyse weiter beleuchtet.

Eine nähere Betrachtung der Arbeitsatmosphäre

Wie die quantitative Analyse gezeigt hat, ist die Atmosphäre ein für die Weiterempfehlung essenzielles, jedoch recht vage definiertes Konzept. Es stellt sich daher die Frage, welche Job- und Arbeitgebermerkmale das Empfinden der Arbeitsatmosphäre beeinflussen. Um die relevanten Merkmale zu identifizieren, wurden die auf Kununu im Jahr 2019 veröffentlichten Kommentare zur Arbeitsatmosphäre anhand einer thematischen Inhaltsanalyse untersucht. Diese stellt eine explorative qualitative Methode dar, im Rahmen derer die Kommentare zunächst mit Codes belegt werden, die die inhaltlichen Aussagen

repräsentieren. Daraufhin werden diese zu übergeordneten Themen zusammengefasst. Die Häufigkeit des Auftretens der jeweiligen Codes liefert dann Rückschlüsse auf die Relevanz des zugehörigen Themas.

Für diese Auswertung wurden die Kommentare gemäß der zugehörigen Bewertung in Kommentare zu einer positiven (Bewertung mit 4 oder 5 Sternen) oder einer negativen Wahrnehmung (Bewertung mit 1 oder 2 Sternen) der Arbeitsatmosphäre unterteilt. Die zu einer Bewertung mit 3 Sternen gehörenden Kommentare wurden nicht betrachtet. Aus den so kategorisierten Kommentartypen wurden 1.788 Kommentare zufällig für die Analyse ausgewählt. In beiden Samples wurden alle aussagekräftigen Kommentare mit Codes belegt, je nach Inhalt sind dabei auch mehrere Codes pro Kommentar möglich. So wird bspw. der Kommentar „tolle moderne Räumlichkeiten und nette Kollegen“ mit den Codes ansprechende Bürogestaltung und Kollegialität belegt.

Die resultierenden Codes werden zu aussagekräftigen Themen zusammengefasst, welche die in den Kommentaren prävalenten übergeordneten Konstrukte repräsentieren. Die Themen sowie die Häufigkeit deren Auftretens – gemessen anhand der Häufigkeit der jeweils untergeordneten Codes – sind in Abbildung 5 dargestellt. Die wiederkehrenden Themen bei positiven Bewertungen sind der Zusammenhalt unter Kollegen, eine emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen, die Bürogestaltung, gute Führungskräfte, eine moderne Arbeitsorganisation und die Unternehmenskultur. Besonders auffällig ist die Häufigkeit des Themas Zusammenhalt unter Kollegen, welches insbesondere Codes bezüglich Hilfsbereitschaft, Teamwork, Freundlichkeit und Offenheit umfasst. Eine positive Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre kann somit anscheinend gefördert werden, indem der Zusammenhalt unter Kollegen insbesondere in Hinblick auf diese Aspekte bestärkt wird, z. B. durch eine „Du-Kultur“ oder Teamevents, welche in diesem Kontext in den Kommentaren genannt wurden.

Das häufig vorkommende Thema gute Führungskräfte wird maßgeblich von der durch den Vorgesetzten erfahrenen Wertschätzung und dessen Offenheit bestimmt. Emotionale Verbundenheit äußert sich darin, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen, Spaß an der Arbeit haben und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Das Thema der Bürogestaltung umfasst ein ansprechendes Bürodesign sowie angemessene Ausstattung, während die moderne Arbeitsorganisation Flexibilität, Autonomie und flache Hierarchien repräsentiert. Das Thema der Unternehmenskultur hingegen tritt so selten auf, dass es nicht aussagekräftig ist. Insgesamt sind somit vor allem weiche Faktoren wie Kollegialität und das Verhalten des Vorgesetzten für eine positive Arbeitsatmosphäre relevant.

Ein ähnlich vielschichtiges Bild ergibt sich für die negative Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre. Hier wurden die Konstrukte schlechte Unternehmensführung/Organisation,

schlechte direkte Führungskräfte, physische und emotionale Überlastung und fehlender Kollegenzusammenhalt identifiziert. Interessanter Weise sind somit die zwei relevantesten Konstrukte der positiven Bewertungen in ihrer negativen Ausprägung vertreten. Wurden in den positiven Bewertungen Hilfsbereitschaft, Teamwork und Offenheit der Kollegen gelobt, so repräsentiert in den negativen Bewertungen das Thema fehlender Kollegenzusammenhalt einen mangelnden Teamgeist, Konkurrenzdenken sowie Mobbing und Ausgrenzung. In ähnlicher Weise wird in Hinblick auf die schlechten direkten Führungskräfte insbesondere die mangelnde Wertschätzung erwähnt. Dieses Ergebnis betont nochmals die besondere Bedeutung sozialer Aspekte für die Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre. Interessant ist in dem Kontext zudem, dass in den negativen Kommentaren auch das Thema nette Kollegen vertreten ist. Dieses umfasst mehrere Kommentare, in denen geäußert wurde, dass trotz der ansonsten schlechten Atmosphäre wenigstens der Zusammenhalt unter den Kollegen gut ist.

Insgesamt überwiegt in Hinblick auf eine negative Wahrnehmung der Atmosphäre jedoch das Thema der physischen und emotionalen Belastung. Diese äußert sich insbesondere im Sinne von Überlastung, Druck und durch Entlassungen und Veränderungen entstehende Unsicherheit. Belastungen durch den Arbeitsplatz wie Lärm in Großraumbüros, mangelhaftes Equipment oder unergonomische Stühle spielen dabei ebenfalls eine nicht zu vernachlässigende Rolle, wenn auch nicht in dem Maß wie die eher emotionalen Konstrukte wie Druck oder Unsicherheit.

Ebenfalls relativ häufig genannt wird das Thema der schlechten Unternehmensführung, welches bspw. Ungleichbehandlungen, mangelnde Einsatzbereitschaft vonseiten des Arbeitgebers und Ausnutzung der Mitarbeiter umfasst. Sowohl das Thema der schlechten Unternehmensführung als auch die physischen und emotionalen Belastungen sind in den positiven Kommentaren anders als die anderen Themen nicht in positiver Ausprägung vertreten, was darauf schließen lässt, dass es sich hierbei um Hygienefaktoren in Hinblick auf die Arbeitsatmosphäre handelt: Falls diese beiden Konstrukte vorhanden sind wird die Arbeitsatmosphäre negativ beeinträchtigt, das Nichtvorhandensein dieser Konstrukte wirkt sich allerdings nicht positiv auf die Atmosphäre aus.

Insgesamt bietet die Analyse der auf Kununu gegebenen Kommentare somit wertvolle Einblicke in das komplexe Konstrukt der Arbeitsatmosphäre, welches sich aus einer Vielzahl von Faktoren ergibt. Das Verständnis dieser Vielfalt ermöglicht wichtige Erkenntnisse in Hinblick auf die praktische Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre. Demnach sollten Arbeitgeber eine übermäßige physische und emotionale Belastung ihrer Arbeitnehmer verhindern und sich als faires und für die Mitarbeiter engagiertes Un-

ternehmen präsentieren, um negative Wahrnehmungen der Atmosphäre zu vermeiden. Um eine positive Atmosphäre zu schaffen, sollte darüber hinaus insbesondere der Zusammenhalt unter Kollegen sowie die Qualität der Manager als Führungskräfte gefördert werden.

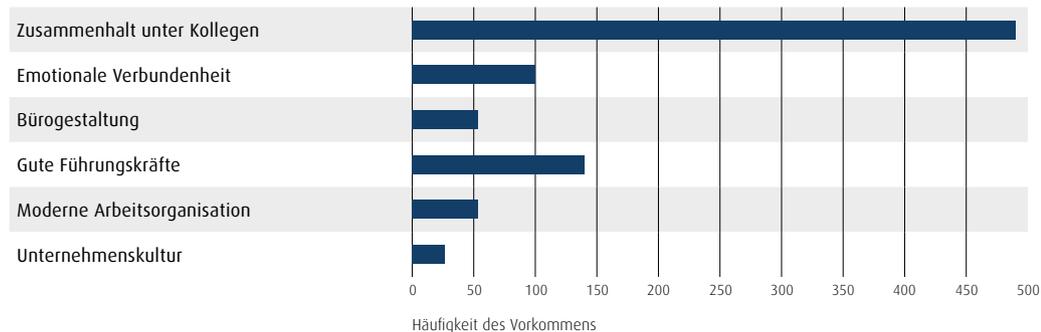
Implikationen und Diskussion

Zusammenfassend zeigen die hier durchgeführten Studien, dass Arbeitgeberbewertungsplattformen wertvolle Informationen enthalten, die über die Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Bewerber hinausgehen. So können Arbeitgeber aus den Bewertungen wichtige Hinweise zu bisher oftmals nicht vermuteten und somit wenig berücksichtigten Einflussgrößen gewinnen. Hierauf basierend lassen sich konkrete Maßnahmen zur Umsetzung eines erfolgreichen Employer Brandings sowie zur Stimulierung der Weiterempfehlungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter ableiten.

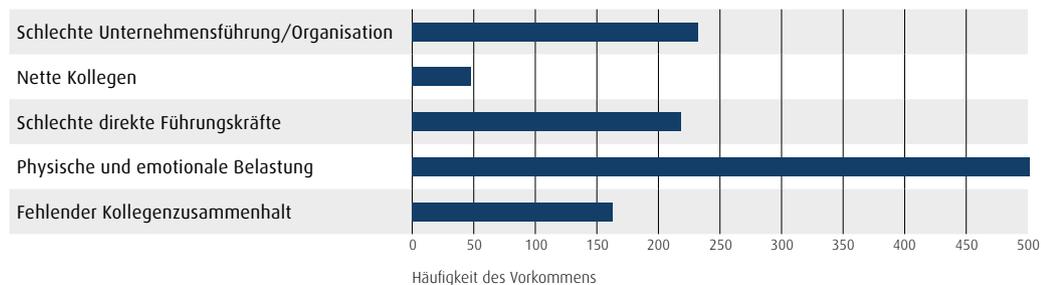
Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Job- und Arbeitgebermerkmalen und der Weiterempfehlungsbereitschaft von Mitarbeitern zeigt, dass Arbeitsatmosphäre, Vorgesetztenverhalten und Kommunikation die drei stärksten direkten Treiber der Weiterempfehlung sind. Arbeitgeber sollten somit einen besonderen Fokus auf diese scheinbar weichen Faktoren legen. Zusätzlich führen jedoch auch bestimmte Arbeitsplatzmerkmale, insbesondere flexible Arbeitszeiten, flexible Nutzungsmöglichkeiten und Arbeitsplatzdesign, zu beachtlichen direkten und indirekten Effekten. Sie weisen damit ein deutliches Potenzial für die Weiterempfehlung auf. Arbeitgebern wird daher geraten, das bisher ungenutzte Potenzial der Arbeitsplatzgestaltung als zusätzliches Instrument im Rahmen des internen und externen Employer Brandings zu nutzen. Gehen Arbeitgeber diesen Schritt, sollten sie die Gestaltung der Arbeitsplätze nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Bewerber sichtbar machen. Dies kann bspw. über Fotos oder

Abb. 5: Häufigkeit der inhaltlichen Themen in Kommentaren zu positiven und negativen Bewertungen

Positive Bewertungen



Negative Bewertungen



Hinweis: Dargestellt ist die Häufigkeit der Themen in den Kommentaren zu positiven und negativen Bewertungen. Die Häufigkeit ergibt sich durch die Häufigkeit der untergeordneten Codes in den Kommentaren.

Quelle: Eigene Darstellung

360-Grad-Rundgänge auf Karrierewebsites oder auch Bewerbungsportalen geschehen.

Über diese allgemeinen Erkenntnisse zu den Treibern der Weiterempfehlungsbereitschaft hinaus liefert die qualitative Analyse der Kommentare zur Arbeitsatmosphäre wichtige Erkenntnisse zu den dahinterstehenden Konstrukten. Damit zeigt sie auch insbesondere das Potenzial, das Unternehmen aus derartigen Kommentaren konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre in ihrem individuellen Kontext herleiten können. So zeigt die allgemeine Analyse der Kommentare, dass Unternehmen für eine Verbesserung der Arbeitsatmosphäre insbesondere den Zusammenhalt unter Kollegen fördern sowie physische und emotionale Belastungen vermeiden sollten. Eine unternehmensspezifische Analyse könnte darüber hinaus offenbaren, welche konkreten Problemstellen und Verbesserungspotenziale in dem jeweiligen Unternehmen vorliegen, sodass auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnittene Maßnahmen abgeleitet werden können.

Insgesamt zeigt dieser Artikel somit, wie Arbeitgeber sich Informationen von Arbeitgeberbewertungsplattformen im Rahmen des Employer Brandings zunutze machen können. Wichtig ist dabei, ein gemischtes Methodendesign zu wählen. Da die Bewertungssitems zum Teil sehr generell formuliert sind, sind Ergebnisse aus quantitativen Zusammenhangsanalysen nur begrenzt aussagekräftig. Sie können durch die qualitative Inhaltsanalyse ergänzt werden, um zu aussagekräftigeren und unternehmensspezifischeren Schlussfolgerungen zu gelangen.

SUMMARY

Research question: Which employer and work characteristics impact employees' willingness to recommend and what is the importance of workplace design in this context?

Methodology: Analysis of data from the kununu best workplace award, applying structural equation modeling and thematic content analysis.

Practical Implications: Mainly soft factors such as work atmosphere can be leveraged to stimulate recommendations. Atmosphere is primarily based on collegiality and low physical and emotional strain. Workplace design elements show a considerable impact when considered as a whole.



DR. KATHARINA RADERMACHER
Universität Paderborn
Lehrstuhl für Personalwirtschaft
E-Mail: katharina.radermacher@upb.de



ENJA MARIE HERDEJÜRGEN
Universität Paderborn
Lehrstuhl für Personalwirtschaft
E-Mail: enja.marie.herdejuegen@upb.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Baum, M./Kabst, R. (2013):** Conjoint implications on job preferences: The moderating role of involvement, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1393-1417.
- Been, I. de/Beijer, M. (2014):** The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support, *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
- Boutellier, R./Ullman, F./Schreiber, J./Naef, R. (2008):** Impact of office layout on communication in a science-driven business, *R&D Management*, 38(4), 372-391.
- Breaugh, J. A./Greising, L. A./Taggart, J. W./Chen, H. (2003):** The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examination of yield ratios and applicant quality, *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2267-2287.
- Breaugh, J. A./Starke, M. (2000):** Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions, *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Guillot-Soulez, C./Soulez, S. (2014):** On the heterogeneity of Generation Y job preferences, *Employee Relations*, 36(4), 319-332.
- Humphrey, S. E./Nahrgang, J. D./Morgeson, F. P. (2007):** Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature, *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Khazanchi, S./Sprinkle, T. A./Masterson, S. S./Tong, N. (2018):** A spatial model of work relationships: The relationship-building and relationship-straining effects of workspace design, *Academy of Management Review*, 43(4), 590-609.
- Pieper, J. R., Trevor, C. O., Weller, I., & Duchon, D. (2019):** Referral hire presence implications for referrer turnover and job performance. *Journal of Management*, 45(5), 1858-1888.
- Radermacher, K./Schneider, M. R./Iseke, A./Tebbe, T. (2017):** Signalling to young knowledge workers through architecture? A conjoint analysis, *German Journal of Human Resource Management*, 31(1), 71-93.
- Rolfö, L./Eklund, J./Jahncke, H. (2018):** Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office, *Ergonomics*, 61(5), 644-657.
- 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.
- 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.
- van Hove, G. (2013):** Recruiting through employee referrals: An examination of employees' motives, *Human Performance*, 26(5), 451-464.
- Zerella, S./Treuer, K. von/Albrecht, S. L. (2017):** The influence of office layout features on employee perception of organizational culture, *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10.

Wie Unternehmen mit Bewertungen im Internet umgehen – ein Praxisbeispiel

Das Interview mit **Dr. Saba Kascha** führte **Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß**

PERSONALquarterly: *Monitort Canon Bewertungen auf Kununu?*

Saba Kascha: Empfehlungen sind wichtig. Als Konsumenten folgen wir ihnen intensiv bei Kaufentscheidungen und nicht weniger wertvoll sind sie bei der Entscheidung für – oder gegen – einen Arbeitgeber. Deshalb beobachten wir die Plattform Kununu sehr genau. In HR thematisieren wir Bewertungen in unseren wöchentlichen Meetings, halbjährlich besprechen wir die Auswertungen und Maßnahmen in der Geschäftsleitung.

PERSONALquarterly: *Wie ist dabei die Systematik?*

Saba Kascha: Der erste Blick gilt den „Big Five“, den fünf Sternen der Bewertung in den unterschiedlichen Kategorien. Da liegen wir auf Branchenniveau gut. Wir wollen aber besser werden und gehen deshalb auch ins Detail. Das Auswertungstool überführt alle Angaben in eine Excel-Tabelle, einen KI-basierten Algorithmus gibt es aber nicht, die Auswertung erfolgt also „händisch“, zumal sie ja auch im Wesentlichen durch persönliche Kommentare wirkt.

Werden wir gelobt, bedanken wir uns für die positive Bewertung. Ist eine Kritik respektvoll formuliert, gehen wir auch darauf natürlich ein – pure Polemik haben wir entschieden, nicht zu kommentieren. Der Antrieb, eine einzelne negative Erfahrung unpassend emotionalisiert zu verbalisieren, ist bei manchen Mitarbeitenden stärker ausgeprägt, als insgesamt gute Arbeitgeberchaft zu loben. Das muss man einordnen können. Zusätzlich haben wir ein E-Mail-Postfach eingerichtet, an welches sich die Mitarbeitenden wenden können, wenn sie einzelne Aspekte ihrer Bewerbung im Detail mit HR besprechen möchten.

PERSONALquarterly: *Leiten Sie aus dem Feedback Maßnahmen ab?*

Saba Kascha: Bei der Auswertung der Beiträge fragen wir uns: Wird hier ein Aspekt angesprochen, zu dem wir bereits Maßnahmen bearbeiten? Werden Themen adressiert, die neu für uns sind? Geht es um systemische Kritik oder geht es um einen individuellen Vorfall? Wir hinterfragen kritische Kommentare, wenn wir besser verstehen wollen, was konkret bemängelt wird. Entsprechend der adressierten Themen überprüfen wir unseren Maßnahmenkatalog und passen ihn gegebenenfalls natürlich auch an.

PERSONALquarterly: *Steuern Sie die Bewertungen systematisch und aktiv? „Stimulieren“ Sie die Bewertungsabgabe?*

Saba Kascha: Damit die Analyse und Bewertung in ihrer Gesamtheit aussagekräftig sind, bedarf es natürlich einer möglichst großen Datenbasis. Aber eine Bewertung von Mitarbeitenden einzufordern oder auch nur aktiv zu „stimulieren“, ist unserer Erfahrung nach kontraproduktiv. Wichtig ist, dass uns Mitarbeitende als verantwortungsbewussten, fairen und modernen Arbeitgeber erleben. Das Erleben fördert die Meinungsbildung. Eine aktive Einflussnahme löst immer eine Abwehrhaltung aus, weil eine solche Aufforderung oder auch eine noch so gut formulierte Bitte oftmals manipulativ wirkt.

CANON UNTERNEHMENS-FACTS

- 1937 in Japan gegründet, heute ein Fortune-500-Unternehmen.
 - Anbieter von Imaging-Technologien für Fotografie, Film, multifunktionalen Digitaldruck- und Kopiersystemen für Büro, Produktionsdrucksysteme, Software für u. a. Dokumentenworkflows und Services sowie medizinische Diagnosegeräte
 - Unternehmensphilosophie: Kyosei – Leben und Arbeiten für das Allgemeinwohl
 - Ca. 8 Prozent des Umsatzes geht in F&E
 - Seit über 35 Jahren unter den ersten fünf der Amerikanischen Patentrangliste, 3.226 Patente im Jahr 2020
 - 343 Niederlassungen weltweit
 - 181.897 Mitarbeitende weltweit
 - 25,89 Mrd. Euro Nettoumsatz im Jahr 2020
 - 682,54 Mio. Euro Gewinn im Jahr 2020
-

Anders sieht es bei Bewerbern aus, mit denen wir persönliche Gespräche geführt haben. Wir bitten jede Bewerberin und jeden Bewerber, uns am Ende des Bewerbungsprozesses – egal ob wir eine Zu- oder Absage erteilt haben – auf Kununu eine Bewertung für den Bewerbungsprozess zu geben.

PERSONALquarterly: *Welche Rückschlüsse ziehen Sie für das Recruiting?*

Saba Kascha: Grundsätzlich erhalten wir für unseren Recruiting-Prozess positives Feedback, da dieser von uns sehr persönlich und wertschätzend gestaltet wird. Pandemiebedingt mussten wir unsere Prozesse im letzten Jahr umstellen. Der Bewerbungsprozess beinhaltete in Pandemiezeiten das Erstgespräch als digitales Webgespräch, während wir den Bewerbern als persönliches zweites Treffen einen Spaziergang anboten. Alle Beteiligten haben sich dabei besonders wohl gefühlt und das Kennenlernen war auf diese Weise viel persönlicher und informativer. Aufgrund des positiven Feedbacks werden wir dies auch in Zukunft beibehalten.

PERSONALquarterly: *Wie nutzen Sie das Thema Awards und Auszeichnungen?*

Saba Kascha: Auszeichnungen wie das Top-Employers-Siegel, die Ecovadis-Auszeichnung oder die CDP-A-Listung sind genau wie die unzähligen Produktauszeichnungen selbstverständliche Bestandteile unserer Kommunikationsthemen. In Pressemitteilungen, Social Posts, öffentlichen Präsentationen und Vorträgen und natürlich auch auf unserer Website nutzen wir all dies zur weiteren Schärfung unseres Profils als modernes, zukunftsorientiertes Unternehmen und eben auch als „begehrtesten“ Arbeitgeber.



DR. SABA KASCHA

Director Human Resources Canon Deutschland

E-Mail: saba.kascha@canon.de

Dr. Saba Kascha ergänzt seit September 2018 als Director Human Resources das Executive Committee der Geschäftsführung von Canon Deutschland und ist damit verantwortlich für alle People- und Organisationsthemen in Deutschland. Die erfahrene HR-Expertin ist für die Entwicklung und Umsetzung der People-Strategie sowie für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens verantwortlich. Ihren Fokus legt sie auf Talentförderung, Führungskräfteentwicklung und Management von kultureller und digitaler Transformation für eine nachhaltige Employee Experience. Saba Kascha verfügt über umfassende Erfahrungen auf dem Gebiet der Entwicklung und Umsetzung von HR-Strategien, der nachhaltigen Steigerung von People Engagement und Produktivität und der Führung von großen Transformationen und Reorganisationen. Ihre Fachkompetenz und internationale Expertise hat sie sowohl in ihrer Tätigkeit für namhafte Consulting-Unternehmen als auch bei Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen erfolgreich eingesetzt. Nebenberuflich ist Saba Kascha Dozentin für Personalmanagement an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Beziehungsqualität im Homeoffice: Informelles als Schlüssel zum Erfolg?

Von **Christoph Avermeyer**, **Prof. Dr. Heike Schinnenburg** und **Prof. Dr. Nicole Böhmer** (Hochschule Osnabrück)

Die Covid-19-Pandemie stellt die Gesellschaft in Deutschland und weltweit in verschiedenen Bereichen vor Herausforderungen. Durch die Vermeidung physischer Kontakte zur Verhinderung einer schnellen Ausbreitung des Coronavirus (Blom et al., 2020) mussten Unternehmen kurzfristig Lösungen finden, um die Betriebsabläufe bei gleichzeitiger Beachtung der notwendigen Hygienevorschriften aufrechtzuerhalten. Arbeiten im Homeoffice - vollständig oder alternierend, das heißt an einigen Tagen pro Woche - ist eine vielfach angewandte Lösung (Wieland, 2020) und virtuelle Zusammenarbeit wurde zur neuen Normalität. Es überrascht daher nicht, dass gesellschaftlich und politisch diskutiert wird, auch nach der Pandemie digitales Arbeiten auf Distanz in für Homeoffice geeigneten Berufsfeldern stärker zu verankern. Allerdings ist die Umstellung nicht trivial: Neben der Schaffung technischer Voraussetzungen geht es u. a. um die Entgrenzung von Privat- und Berufsleben und die Nutzung von digitalen Tools zur virtuellen Zusammenarbeit, die vielfach neu zu erlernen und zu erproben sind. Bisherige organisatorische und soziale Routinen müssen durch Arbeiten auf Distanz neu konstruiert und verhandelt werden.

Räumlich getrenntes Arbeiten wirkt sich ebenso auf die Rolle und Arbeit von Führungskräften aus und stellt diese vor neue Herausforderungen (Müller, 2020). Führung auf Distanz bezieht sich auf die zielgerichtete Führung eines Teams, das räumlich getrennt mithilfe digitaler Kommunikation zusammenarbeitet (Hertel et al., 2005). Vor allem informelle Kontakte und zufälliger Informationsaustausch am Arbeitsplatz werden durch diese Arbeitsorganisation eingeschränkt - sie gelten aber als wichtig für den Teamzusammenhalt und ein vertrauensvolles Arbeitsklima (Pruiskens et al., 2020). Die flächendeckende Ausweitung von Homeoffice verändert somit die Art der Zusammenarbeit und der Kommunikation innerhalb der Unternehmen. Bislang wurden Homeoffice und mobiles Arbeiten i. d. R. nur von einigen Teammitgliedern im Sinne der beidseitigen Freiwilligkeit (doppeltes Opt-in) genutzt. Pandemiebedingt wurde diese Arbeitsform Führungskräften und Teams „von oben“ ad hoc verordnet. Diese Konstellation ist bisher noch wenig erforscht. Wie sich die Arbeit im

Homeoffice in der Pandemie auf die informelle Kommunikation in Unternehmen und auf die Beziehungsqualität unter Kolleginnen und Kollegen und zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften auswirkt, wurde anhand einer qualitativen Studie untersucht. Aus den Ergebnissen wurden Implikationen für die Praxis abgeleitet.

Folgen des Arbeitens auf Distanz für die Kommunikation

Mitarbeitende im Homeoffice weisen deutlich weniger physische Begegnungen mit Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen auf, sodass Arbeiten von zu Hause in der Pandemie eine signifikante Kontaktreduzierung bedeutet (van der Lippe/Lippényi, 2020). Fehlende Kontakte führen zu einer weniger stark ausgeprägten Vernetzung untereinander. Der Raum für informelle Kommunikation am Arbeitsplatz, wie bspw. durch Begegnungen in der Teeküche, am Kopierer oder in gemeinsamen Pausen, ist durch die Homeoffice-Situation nicht gegeben (Dahik et al., 2020). Je mehr Mitarbeitende sich im Homeoffice befinden, desto geringer wird der Informationsaustausch (van der Lippe/Lippényi, 2020). Die Qualität des Informationsflusses ist laut einer Studie des Fraunhofer Instituts auch abhängig von der IT-Ausstattung, einer auf Vertrauen basierenden Führungskultur sowie der Etablierung von Homeoffice-Angeboten in der Unternehmenskultur (Bockstahler et al., 2020). Es zeigt sich, dass die Kollaboration unter den Kollegen im Homeoffice schwierig umzusetzen ist (Dahik et al., 2020). Das Homeoffice-Angebot ist auch mit negativen Konsequenzen für die Mitarbeitenden verbunden, die im Büro verbleiben, da sich auch für jene Mitarbeitende die Anzahl an physischen Begegnungen reduziert (Mas/Pallais, 2020). Da spontane gemeinsame Aktivitäten und persönlicher Austausch fehlen, sinkt laut einer Studie von Rockmann und Pratt die Bereitschaft, vor Ort zu arbeiten; Homeoffice breitet sich daher aus, weil die Büroarbeit als weniger attraktiv empfunden wird und der Zusammenhalt fehlt (Rockmann/Pratt, 2015).

Cooper und Kurland weisen in ihrer Studie, die vor der Pandemie entstand, auf drei Aktivitäten hin, die Homeoffice-Mitarbeitende verpassen, wenn sie sich durchgängig im Homeoffice befinden und keine oder nur wenig Präsenz im Büro zeigen: (1) die zwischenmenschliche Vernetzung mit anderen Kolleginnen

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Erfahrungen sammeln Mitarbeitende und Führungskräfte mit dem Arbeitsmodell Homeoffice und Führung auf Distanz in der Pandemie?

Methodik: Qualitative Forschung: teilstandardisierte Leitfadenterviews

Praktische Implikationen: Die Führungsaufgabe bedarf neuer Ansätze, weil informeller Austausch und Kontakte aus dem Büroalltag nicht in das Homeoffice übertragen werden können. Die Beziehungsqualität innerhalb des Unternehmens verändert sich.

und Kollegen im Unternehmen, (2) das informelle Lernen, weil der informelle Kommunikationsweg entfällt, und (3) das Mentoring durch Kolleginnen und Kollegen und die Führungskraft (Cooper/Kurland, 2002).

Laut Kane et al. (2021) erhöhten sich darüber hinaus die zufälligen Begegnungen von Mitarbeitenden, die einen oder zwei Tage pro Woche ins Büro zurückkehrten, um circa 25 % im Vergleich zu einer Vollzeitstätigkeit im Homeoffice (Kane et al., 2021). Dieser Wandel bei der Zusammenarbeit kann auch die Generierung neuer Ideen bzw. Innovationen beeinflussen (Bockstahler et al., 2020). Denn gerade aus ungeplanten Treffen entstehen häufig wertvolle Kontakte, Ideen und Problemlösungen. Serendipität, das heißt intelligente und kompetente Schlussfolgerungen aus zufälligen Entdeckungen, z. B. von bislang nicht bekannten Zusammenhängen, tangiert diesen Sachverhalt. Derartige Begegnungen schaffen positive Erlebnisse und ermöglichen den Beteiligten die Wahrnehmung eigener Kompetenz (Kreutzer, 2020). Es ist daher offen, welche Auswirkungen eine längerfristige Ausweitung von Homeoffice auf den Informationsaustausch, Innovationen und das zwischenmenschliche Miteinander hat.

Veränderung von Beziehungsverhältnissen in Teams und in Unternehmen

Positive Beziehungen am Arbeitsplatz entsprechen dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sozialer Unterstützung, sodass sie Arbeitserfahrungen und Mitarbeiterbindung maßgeblich beeinflussen. Demgegenüber lässt längerfristiges Homeoffice durch das Fehlen der Präsenzkontakte eine Erhöhung der gefühlten Distanz innerhalb eines Teams erwarten. Collins et. al. (2016) konnten in ihrer Studie zeigen, dass Mitarbeitende im Homeoffice ein stärkeres Individualisierungsgefühl entwickeln und sich dadurch sozial von anderen Kolleginnen und Kollegen abgrenzen. Zudem nimmt die vorherige Beziehung innerhalb des Kollegiums Einfluss auf die Beziehungsqualität im Homeoffice. Da der Kontakt zu Kollegen im Homeoffice aktiv gesucht werden muss, können Mitarbeitende sich von negativen oder nicht notwendigen Arbeitsbeziehungen bewusst distanzieren. Folglich ermöglicht Homeoffice eine Kontaktselektion: Während

Mitarbeitende, zu denen die Beziehung emotional als negativ und stressbelastet wahrgenommen wird, gemieden werden, erfolgt eine intensivere Bindung zu Kollegen, die als positive soziale Unterstützung gelten. Die Ausprägung der Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen in der Zeit vor der Ausweitung von Homeoffice ist daher ein wichtiges Kriterium für die Intensität der Beziehungsqualität (Collins et al., 2016). Es ist aus diesem Grund nicht überraschend, dass eine Integration von neuen Kollegen durch Homeoffice erschwert wird.

Auch im Beziehungsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können sich Veränderungen durch die Arbeit im Homeoffice ergeben. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, innerhalb ihres Teams trotz der vorhandenen Distanz für eine hohe Beziehungs- und Arbeitsqualität zu sorgen (Pruisken et al., 2020). Den Erkenntnissen von Graen und Uhl-Bien im Rahmen ihrer Leader-Member-Exchange-(LMX)-Theorie (Graen/Uhl-Bien, 1995) zufolge, pflegen Führungskräfte mit einzelnen Teammitgliedern eine unterschiedlich stark ausgeprägte Beziehung. Dabei wird zwischen zwei Ausprägungen unterschieden: Mitarbeitende mit einer hohen Beziehungsqualität zur Führungskraft befinden sich in der In-Group und Mitarbeitende mit einer niedrigen Beziehungsqualität in der Out-Group. Die Mitarbeitenden eines Teams weisen folglich eine unterschiedliche Nähe zur gleichen Führungskraft auf, die sich im Laufe der Zusammenarbeit entwickelt und die sich verändern kann. Vom intensiven Informationsaustausch und der gegenseitigen Unterstützung profitieren sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der In-Group als auch die Führungskraft, z. B. durch eine höhere Arbeitszufriedenheit und besserer Leistung (Graen/Uhl-Bien, 1995). Die Frage ist, ob sich aufgrund der räumlichen Distanz durch die Arbeit im Homeoffice und Führung auf Distanz verschiedene Gruppen im Team herausbilden, die einen intensiveren oder einen weniger intensiven Austausch zur Führungskraft pflegen.

Empirische Studie

Die durchgeführte qualitative Studie verfolgte das Ziel herauszufinden, welche Erfahrungen Mitarbeitende und Führungskräfte mit Homeoffice und Führung auf Distanz in der Pandemie gesammelt haben. Auf Basis der bestehenden wis-

Abb. 1: Ablaufschema der qualitativen Studie



Quelle: Eigene Darstellung

senschaftlichen Diskussion und Empirie zum Thema sollten entlang dieser Forschungsfrage durch empirisches Material weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Dazu wurden Leitfadeninterviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden, die als Betroffene von ihrer persönlichen Situation berichten sollten, durchgeführt. Da sich Führungskräfte und Mitarbeitende auf einer anderen hierarchischen Ebene befinden und daher mit spezifischen Herausforderungen im beruflichen Alltag konfrontiert werden, erfolgte eine teilweise Differenzierung der Interviewleitfäden. In beiden Varianten wurden zunächst die persönliche Rolle und Verantwortlichkeiten im Unternehmen geklärt; danach folgten Fragen zum Umgang mit Homeoffice im Unternehmen, wahrgenommenen Veränderungen durch Führung auf Distanz, Lerneffekte auf individueller und Teamebene sowie persönliche Erfahrungen mit Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Der Fokus der hier vorgelegten Studie liegt auf den wahrgenommenen Veränderungen durch Führung und Zusammenarbeit auf Distanz, insbesondere Kommunikation, kollegiale Beziehungen und Wissensaustausch.

Für das Sample der im November 2020 durchgeführten Studie ist es gelungen, Heterogenität in Bezug auf Region, Branche, Unternehmensgröße und Tätigkeitsfeld herzustellen; die Interviewteilnehmer arbeiteten u. a. bei Energieversorgern, Versicherungen, Verlagen und in der Metallindustrie. Insgesamt liegt eine nahezu gleichmäßige Verteilung der definierten Hauptkriterien Führungskraft/Mitarbeitende, akademisch/

nichtakademisch und männlich/weiblich vor. Der Altersdurchschnitt der Befragten von 43,18 Jahren repräsentiert das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Deutschland.

Datenerhebung und -auswertung wurden eng miteinander verzahnt, indem die transkribierten Interviews unmittelbar unter Verwendung der Datenanalysesoftware MAXQDA mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Die Bestimmung der thematischen Kategorien erfolgte durch eine deduktiv-induktive Kategorienbildung, um die Offenheit für neue Erkenntnisse sicherzustellen. Für diesen Artikel wurden die folgenden deduktiv gewonnen Hauptkategorien fokussiert:

1. Herausforderung der Arbeitsausführung im Homeoffice
2. Herausforderung der Kommunikation im Homeoffice
3. Herausforderung der Zusammenarbeit innerhalb des Teams und des Unternehmens
4. Herausforderung der Führung auf Distanz

Nach der deduktiven Kategorienbildung wurden in der darauffolgenden Bearbeitungsphase durch mehrmaliges Lesen aller Transkriptionen auch induktiv am Text Subkategorien entwickelt, um die Hauptkategorien ausdifferenzieren. Induktiv kamen z. B. in der Pandemie neu eingeführte Kommunikationsformate (z. B. Dailys) und die Bedeutung von Ad-hoc-Lösungen zur Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts als Subkategorien hinzu.

Parallel zur Codierung der Textelemente wurde ein Kategorienleitfaden entwickelt und genutzt. Im letzten Schritt

der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse wurden die codierten Segmente ausgewertet und ein Vergleich der einzelnen Fälle vorgenommen. Dabei wurden insbesondere die Unterschiede in den Perspektiven von Führungskräften und Mitarbeitenden betrachtet.

Digitale Kommunikation funktioniert auf der Sachebene – aber persönliche Nähe fehlt

Die Umstellung auf eine digitale Kommunikation wurde sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden als nicht einfach beschrieben. Die Führungskräfte berichteten, dass sie bestrebt waren, die Kommunikationsfrequenz zu erhöhen, um den notwendigen Informationsaustausch sicherzustellen. Durch regelmäßige Absprachen und Meetings sollten Impulse im Arbeitsalltag gesetzt und die Motivation der Mitarbeitenden aufrechterhalten werden. „Wir haben Dailys eingeführt. Also dass wir als Team jeden Morgen eine Viertelstunde virtuell zusammenkommen und miteinander besprechen: Gibt es irgendwie Themen, die jetzt gerade brennen, die für alle anderen auch interessant sind?“ (FK4: 28).

Gerade Führungskräfte nahmen die virtuellen Meetings im Tagesgeschäft als durchaus effizient wahr, weil die Sachorientierung im Vordergrund stehe: „Die Dinge werden abgearbeitet und das Tagesgeschäft läuft rund“ (FK5: 20). Allerdings sei die Zeitersparnis oft nur vordergründig, weil das, was sonst unterbewusst an Stimmungen und Gefühlen aufgenommen werden könne, fehle: „Wenn dann etwas unklar ist, dann muss nochmal nachgehakt werden, [...] wieder telefonisch Kontakt haben und so weiter“ (FK2: 28).

Die Führungskräfte versuchten daher, den informellen Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Büroalltag in das Homeoffice zu übertragen. Dennoch berichteten die Führungskräfte von einer zwischenmenschlichen Entfernung und Schwierigkeiten, Konflikte „digital zu bereinigen“ (FK5: 52). Es fehle die Wahrnehmung, was die Person bewegt und was im Privatleben passiert: „Man hat dann angefangen zu schreiben, mal zu telefonieren, aber wenn man merkt, das läuft, dann lässt jede Seite nach. Und so entfernt man sich Stück für Stück“ (FK1: 66).

Auf Mitarbeiterebene wurde die Veränderung der Kommunikationsfrequenz ebenso wahrgenommen: „Das heißt, es ist quasi auf Distanz, aber durch die technischen Möglichkeiten hat man paradoxerweise mehr miteinander gesprochen“ (MA3: 30). Selbst wenn die Kommunikationsfrequenz erhöht wurde, gaben auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, dass sich das Zusammengehörigkeitsgefühl verringere. Insbesondere auf persönlicher Ebene finde eine fortlaufende Entfernung statt, die sich auch auf das persönliche Wohlbefinden auswirke: „Aber ich merke schon, dass mich das persönlich belastet, dieses Isoliertsein, dieses den ganzen Tag alleine zu sein, alleine zu arbeiten. Unabhängig davon, dass man natür-

lich über Skype und so weiter mit Kollegen zwischendurch immer wieder spricht und kommuniziert, aber für mich hat das nicht den gleichen Effekt. Also ich merke, dass mir das sehr fehlt“ (MA10: 58). Der soziale Austausch wurde über alle Branchen und Funktionen hin vermisst; Unterschiede wurden eher auf die Persönlichkeit zurückgeführt: „[...] manche brauchen das nicht. [...] Wenn ich den Querschnitt ziehen würde, ist unser Team sehr kommunikativ und schätzt den Austausch“ (MA9: 34).

Weniger informelle Kommunikation im Unternehmen – der Wissensaustausch bricht ein

Hinsichtlich der Qualität des Wissensaustauschs beschrieben sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende, dass in der Zusammenarbeit Herausforderungen entstanden, die auf dem digitalen Weg nicht adäquat gelöst werden konnten. Wenn Mitarbeitende Unterstützung benötigten oder über Sachverhalte diskutieren wollten, war dies über den digitalen Weg schwieriger umzusetzen. Die schnelle Klärung über den persönlichen Kontakt entfiel. In der Konsequenz berichteten die Befragten von einem Wegfall der Zusammenarbeit, von höheren Koordinationsaufgaben und dem Problem, Wissen aus großen Gruppen zusammenzuführen. Themen in Großgruppen voranzutreiben, war aufgrund fehlender physischer Interaktion schwierig umzusetzen, da auch Methoden wie das Brainstorming nicht gut funktionierten. Der Wegfall der informellen Kommunikation wurde daher als wichtiger Grund für die geringere Informationsqualität im Homeoffice genannt. Zufällige Treffen konnten nicht stattfinden; Klärungen auf dem kurzen Dienstweg waren insofern digital nicht möglich. „Die wenig strukturierte, informelle Kommunikation mit Mitarbeitern, die ist natürlich eingebrochen“ (MA5: 90). Der „Flurfunk“ funktionierte nicht, was aus Perspektive der Mitarbeitenden zu einem schlechteren Informationsstand führte: „In der Teeküche wird ja nicht nur besprochen, wie das persönliche Wohlbefinden ist, sondern auch inhaltliche Themen. Das ist mir total aufgefallen, dass es zwar im informellen Rahmen stattfindet, aber man unter Kolleginnen und Kollegen trotzdem schnell fachliche Themen bespricht“ (MA9: 60).

Die Führungskräfte stellten fest, dass durch die fehlende direkte Zusammenarbeit im Büro die implizite Informationsaufnahme zwischen den Teammitgliedern fehle: „Weil, wenn bisher die Mitarbeiter in einem Großraum zusammengesessen haben und dann wusste der eine, was der andere gemacht hat, also auch in der Sekundenkommunikation war es einfacher“ (FK11: 16). Nicht nur im Hinblick auf die rasche Informationsweitergabe, auch vor dem Hintergrund der Verhaltens- und Herangehensweisen von Kolleginnen und Kollegen wird das Lernen voneinander und der Erfahrungsaustausch erschwert. „Auch Wissen wird weniger vermittelt“ (MA4: 16). Vor allem in Produktionsunternehmen wird die Verbindung zu den technischen Spezialisten und Anlagen

vermisst, um sich „vor Ort Maschinen, Probleme und so weiter zeigen zu lassen“ (MA3: 20). Anhand dieser Aussagen zeigte sich, dass trotz der Nutzung digitaler Kommunikationswege die „alte“ Kommunikation im Betrieb nicht adäquat abgebildet werden kann, sodass es zu neuen Herausforderungen für das Wissensmanagement kommt.

Kollegiale Beziehungen verändern sich selektiv – die Integration neuer Teammitglieder wird erschwert

Auffällig ist die Veränderung der Beziehungsverhältnisse innerhalb des Teams und des Unternehmens. Übereinstimmend wurde berichtet, dass sich der kollegiale Austausch außerhalb des eigenen Teams verringerte. Die fehlenden zufälligen, physischen Begegnungen führten fast automatisch dazu, dass die Kommunikation sich kontinuierlich reduzierte, sofern nicht fachlich zusammengearbeitet wurde. Generell habe das Zwischenmenschliche unter den Kolleginnen und Kollegen stark abgenommen. Die Erkenntnisse von Collins et al. (2016), dass sich die Beziehungsqualität zu Kollegen verstärkte, mit denen vor der Pandemie bereits ein gutes Verhältnis bestand, zeigt sich auch in dieser Studie. Bemerkenswert ist, dass eine Führungskraft berichtet, bei einem Teilteam von vier Mitarbeitenden wäre jetzt deutlich weniger Führung notwendig, weil diese „ihr Thema eigenständig betreiben [...] und die sich jetzt so zusammengefunden haben durch die neue Situation, dass das super läuft“ (FK7: 40).

Neben der Beziehungspflege über kleine Teams hinaus gestaltete sich der Beziehungsaufbau für neue Organisations- oder Teammitglieder als herausfordernd und schwierig, denn „um sich in ein neues Umfeld einzuarbeiten, neue Kontakte zu knüpfen, [...] das ist halt ein schwieriges Setting“ (MA 3: 16). Ein Beziehungsaufbau und das persönliche Kennenlernen im Unternehmen konnte digital schlecht aufgefangen werden, weil die persönliche Interaktion fehlte. Auch diese in der Pandemie gewonnenen Erkenntnisse bestätigen die Ergebnisse von Collins et al. (2016).

Alltagsgeschäft dominiert die Wahrnehmung in der Krise – längerfristige Auswirkungen offen

In der Studie ist deutlich geworden, dass den Befragten der informelle Kommunikationsweg sowie der schnelle, kurzfristige persönliche Austausch fehlt. Den Führungskräften war bewusst, dass die zufälligen Begegnungen wegfallen und diese für die Erfüllung der Führungsaufgabe wichtig sind, um Stimmungen und Emotionen im Team aufzunehmen, einzuordnen und daraus Rückschlüsse zu ziehen. Sie versuchten, hier aktiv gegenzusteuern. Über die weiterführenden Konsequenzen, die durch den Wegfall zufälliger Begegnungen entstehen, wurde jedoch nicht gesprochen. Es ist auffällig, dass die kommunikativen Probleme mit Blick auf das Alltagsgeschäft und die Krisenbewältigung thematisiert wurden,

wohingegen zukünftige Auswirkungen auf das Team oder das Unternehmen weniger im Fokus sind. Längerfristige Auswirkungen des geringeren Informationsaustauschs, z. B. auf Innovationen im Unternehmen oder die Bindung von Teammitgliedern, wurden nur in Ansätzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern thematisiert: „Also ich sag mal so, es gehen schon Potenziale und Synergien bisschen verloren, weil man sich nicht mehr so gut absprechen kann. So würde ich das vielleicht eher bezeichnen“ (MA1: 32). „Ich habe das Gefühl, das macht man sich noch gar nicht bewusst wahr, dass man das auffangen muss“ (MA9: 36).

Die Gründe können darin liegen, dass aufgrund der Kurzfristigkeit der Homeoffice-Maßnahmen zunächst versucht wurde, in der entstandenen Notfallsituation die unternehmerische Tätigkeit und das Alltagsgeschäft aufrechtzuerhalten. Eine Befragte beschrieb es in ihrem Arbeitsfeld wie folgt: „Es treten jeden Tag Probleme auf, die man in dieser Form vorher noch nie hatte. (...) Das kann man deutlich besser bewältigen, wenn man miteinander im Austausch bleibt. Der eine hat die Idee, der andere hat die Idee, man diskutiert darüber und man findet einen Konsens und einen guten Mittelweg“ (MA10: 56).

Homeoffice als neues Paradigma? Diverse (noch) ungelöste Herausforderungen

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass der Zusammenhalt und die Beziehungsqualität innerhalb eines Teams durch eine dauerhafte Arbeit im Homeoffice abnehmen kann. Beziehungsaufbau und -pflege sowie der kollegiale, oft implizite Wissensaustausch zwischen den Kolleginnen und Kollegen werden aufgrund der Distanz erschwert. Während reine Sachthemen in virtuellen Meetings durchaus effizient abgestimmt werden können, führen Missverständnisse oder Konflikte zu Herausforderungen, da sie später wahrgenommen werden und ihre Bearbeitung auf Distanz schwieriger erscheint. Auch die Frequenzerhöhung virtueller Meetings kann dies offenbar nicht ausgleichen, selbst wenn Raum für den Austausch über das Berufliche hinaus gegeben wird. Die Interviewergebnisse lassen die Interpretation zu, dass diese geplanten Gesprächssituationen auch als zu wenig informell wahrgenommen werden. Die Dynamik und der Vertrauensaufbau, die in persönlichen, spontanen Treffen ermöglicht werden, erscheinen im digitalen Rahmen somit nicht gleichwertig umsetzbar. Die innovationsförderliche Wirkung von Serendipität geht den Unternehmen in diesem Setting folglich weitestgehend verloren.

Auffällig war, dass sich der Kontakt zwischen Kolleginnen und Kollegen, die vor der Homeoffice-Phase eng und vertrauensvoll zusammengearbeitet hatten, intensivierte. Dagegen wurde beschrieben, dass sich die Verbindung zu anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – die man sonst zufällig im Unternehmen trifft – deutlich verringerte. Daher scheint Homeoffice die Bildung von „In-Groups“ innerhalb des Teams

Abb. 2: Herausforderungen sowie grundlegende Erkenntnisse und Grenzen von Arbeit im Homeoffice und Führung auf Distanz

Zentrale Herausforderungen

- Digitale statt physische, informelle Begegnungen
- Sicherstellung von Wissensaustausch
- Zusammenarbeit über kleine Subgruppen hinaus
- Integration neuer Teammitglieder trotz Distanz
- Führung über digitale Kommunikationskanäle
- Aufrechterhaltung der Beziehungsqualität

Grundlegende Erkenntnisse und Grenzen

- Die digitale Kommunikation ersetzt nicht die physischen – vor allem informellen – Begegnungen.
- Soziale Vernetzung und der Aufbau von sozialem Kapital wird durch die Homeoffice-Situation erschwert.
- Die Auswirkungen auf Wissens- und Innovationsmanagement werden erst in Ansätzen erkannt und erscheinen ungelöst.
- Eine Vollzeit-tätigkeit im Homeoffice ist keine längerfristige Ideallösung für Mitarbeitende, Teams und Unternehmen.

Quelle: Eigene Darstellung

zu begünstigen. Längerfristig kann die Zusammenarbeit erschwert werden, weil Subgruppen im Unternehmen entstehen, die sich voneinander abgrenzen. Zudem entwickelt sich durch die höhere Distanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein stärkeres Individualisierungsgefühl, das bereits bei Homeoffice vor der Pandemie festgestellt wurde (Collins et al., 2016). Die Förderung der gefühlten Teamzugehörigkeit, der Motivation zur Zusammenarbeit und Identifikation mit dem Unternehmen wird dadurch für die Führungskraft zur Herausforderung.

Implikationen für die Praxis

Die dargestellte wissenschaftliche Diskussion und die Ergebnisse aus der eigenen empirischen Studie zeigen, dass es sich bei Arbeit im Homeoffice und Führung auf Distanz um vielschichtige Themen handelt, die neue Anforderungen an die Art der Zusammenarbeit in der Organisation stellen.

In Abbildung 2 werden die gewonnenen Erkenntnisse gebündelt zusammengefasst. Neben den Faktoren, die das unmittelbare Umfeld oder den Mitarbeitenden als Person betreffen, gilt

die Aufrechterhaltung der Beziehungsqualität innerhalb der Kollegen als eine zentrale Herausforderung in Bezug auf die Art der Zusammenarbeit. Führung auf Distanz erfordert zum einen, Mitarbeitende über digitale Kommunikationskanäle zu führen, und zum anderen, neue Teammitglieder adäquat im Team zu integrieren, um den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden aktiv zu fördern.

Auf Basis der Studienergebnisse und Aussagen der Führungskräfte und Mitarbeitenden wird deutlich, dass das Arbeitsmodell Homeoffice und damit verbunden Führung auf Distanz Grenzen aufweisen, die eine längerfristige Vollzeit-tätigkeit großer Teile eines Teams in diesem Arbeitsmodell fraglich erscheinen lassen. Als Hauptgrund kann festgehalten werden, dass die digitale Kommunikation, unabhängig davon ob als Videotelefonie, Chats, E-Mails, normale Telefonate oder initiierte Online-Events, die physische Begegnung nicht ersetzt. Die Schwierigkeiten, die daraus sowohl für Führung auf Distanz als auch für das Arbeiten im Homeoffice dauerhaft erwachsen, können digital anscheinend nicht aufgefangen werden. Darüber hinaus ist auffällig, dass die soziale Vernet-

zung und der Aufbau von sozialem Kapital innerhalb des Unternehmens durch die Arbeit im Homeoffice eingeschränkt werden, was sich negativ auf den Teamzusammenhalt auswirkt. Für Führungskräfte stellt sich die Problematik, wie alle Kolleginnen und Kollegen gleichermaßen einbezogen werden können, ohne dass physische Nähe besteht. Vor allem in Berufsbildern, die einen hohen Grad an Interaktion mit Kunden, Dienstleistern oder Kollegen aufweisen, in denen gemeinsam Themen erarbeitet werden, erscheint der persönliche Kontakt notwendig, weil zur erfolgreichen Umsetzung auch Emotionen und Stimmungen transportiert werden müssen. Die Möglichkeiten sind im Homeoffice offenbar limitiert.

Abschließend ist anzumerken, dass die negative Bewertung von Homeoffice, sowohl auf die Zusammenarbeit als auch auf den Informationsaustausch bezogen, in dieser Eindeutigkeit überrascht. Grundsätzlich gilt jedoch, dass bei einer Gesamtbewertung von Homeoffice-Modellen ebenso andere Kriterien eine Rolle spielen. Dazu zählen neben unternehmerischen Gesichtspunkten, wie z. B. ökonomischere Bürolösungen, die die Kosten für Gewerbeflächen reduzieren, oder die neuen Potenziale in der überregionalen Personalsuche, auch private Vorteile, die sich vor allem durch die Reduzierung von kosten- und zeitintensiven Fahrten ins Büro sowie einer erhöhten persönlichen Flexibilität zeigen können. Die hier vorgestellten Ergebnisse weisen trotz der vorhandenen Vorzüge darauf hin, dass vertrauensvolle Zusammenarbeit, Informationsaustausch und emotionale Bindung durch virtuelle Kommunikation nicht einfach herzustellen sind. Eine Ausweitung von Homeoffice stellt Unternehmen daher vor die Herausforderung, neue Lösungen zu finden, um persönliche Begegnungen zu ermöglichen bzw. das Fehlen physischer Kontakte zu kompensieren.

Bereits vor der Pandemie reduzierten Vorreiter wie IBM ihre großzügigen Homeoffice-Reglungen, um die Kreativität des persönlichen Miteinanders wiederzugewinnen. Die pandemiebedingten Homeoffice-Erfahrungen zeigen auch, dass zunächst primär operative Herausforderungen gelöst wurden. Dauerhafte Folgen auf Kreativität, Innovationen, Netzwerke und Beziehungsqualität werden nur am Rande reflektiert und bedürfen weiterer Erforschung.

Wie Teamarbeit gestaltet werden kann, um die Motivation der Teammitglieder zu stärken

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

Bereits im Jahr 1913 konnte Ringelmann zeigen, dass die Arbeit in Gruppen zu Produktivitätsverlusten führen kann, damals indem die Zugkraft an einem Seil von Einzelpersonen und von Gruppen gemessen wurde. Die Ergebnisse sind heute als Ringelmann-Effekt bekannt und gelten als Beispiel für soziales Faulenzen („social loafing“). Nun gehört Tauziehen nicht unbedingt zum organisationalen Alltag, aber die Frage zur Produktivität von Teams verglichen mit Einzelarbeit ist weiterhin wichtig, gerade weil auch gegenteilige Effekte gefunden wurden, häufig als „social facilitation“ beschrieben. Zajonc, Heingartner und Herman (1969) bspw. fanden heraus, dass Kakerlaken schneller laufen, wenn sie dabei von anderen Kakerlaken beobachtet werden. Nun mag der Leser hieraus vorschnell die Vorteilhaftigkeit von Großraumbüros ableiten, übersieht dabei aber die etwas differenzierteren Ergebnisse. Bei komplexen Aufgaben können die Artgenossen eher stören.

Insgesamt ist die Studienlage zur Leistung von Teams verglichen mit der Arbeit Einzelner umfangreich und geprägt von einer Vielzahl unterschiedlicher Effekte, deren Bedeutung je nach Teamaufgabe oder Umfeld variieren kann. Wir möchten in diesem Beitrag deshalb den Stand der Forschung zu Motivationsgewinnen oder -verlusten durch Teamarbeit darstellen. Unsere Ausführungen basieren stark auf einem Beitrag von Torka, Mazei und Hüffmeier (2021), der in der Zeitschrift *Psychological Bulletin* erschienen ist und die wissenschaftliche Literatur zu diesem Thema in einer Metaanalyse zusammenfasst. Ergänzen möchten wir diese Befunde um weitere Studien, die sich einzelne zusätzliche Facetten gezielt anschauen. Wir beschränken uns dabei auf Motivationseffekte und betrachten nicht die weiteren möglichen Effekte bei der Teamarbeit, die z. B. durch Koordinationsverluste oder verbesserte Entscheidungsqualität im Team verglichen mit der kumulierten Leistung Einzelner entstehen können, da eine umfassende Darstellung aller Effekte, die auf die Teamleistung wirken können, den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde.

Für einen Überblick zu den Erfolgsfaktoren bei der Teamzusammenstellung verweisen wir interessierte Leserinnen und Leser auf Biemann und Weckmüller (2012).

Wie Teamwork auf die Motivation der Teammitglieder wirken kann

Für die Analyse möglicher Effekte von Teamwork auf die Motivation können sog. Erwartung-mal-Wert-Modelle der Motivation herangezogen werden. Diese Modelle unterstellen, dass Individuen die subjektiven Erfolgserwartungen sowie den Wert möglicher Handlungsfolgen betrachten und letztlich diejenige Handlungsalternative auswählen, bei denen das Produkt aus Erwartung und Wert maximal ist. Bspw. ist das Motivationspotenzial einer Handlung dann sehr hoch, wenn die Handlung eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit und einen hohen Nutzen besitzt. Wenn Teammitglieder über die eigenen Anstrengungen bei der Teamaufgabe entscheiden, spielen entsprechend diese drei Komponenten eine Rolle:

- 1. Erwartungen an den Handlungserfolg:** Hat ein Teammitglied die Erwartung, dass in der Teamarbeit die Ziele besser (schlechter) erreicht werden können als alleine, wird die Anstrengung bei der Teamarbeit größer (kleiner) sein.
- 2. Wert der Teamarbeit:** Teammitglieder strengen sich mehr (weniger) an, wenn der Wert der Teamergebnisse höher (niedriger) eingeschätzt wird als der Wert der Einzelleistung.
- 3. Kosten der Teamarbeit:** Die Anstrengung der Teammitglieder hängt vom wahrgenommenen Kosten/Nutzen-Verhältnis ab. Wenn bspw. erwartet wird, dass andere Teammitglieder faulenzten werden, kann dies auch die eigenen Anstrengungen reduzieren.

Diese drei Komponenten können, je nach Teamsetting, zu einer höheren, gleichen oder niedrigeren Anstrengung eines Teammitglieds führen. Für eine Analyse des durchschnittlichen Effekts von Teamarbeit auf die Motivation betrachten Torka et al. (2021) insgesamt 622 Einzelergebnisse, von denen 319 eine erhöhte Anstrengung (effort gains) durch eine gestiegene Motivation bei der Teamarbeit und 299 Studien eine niedrigere Anstrengung (effort losses) finden. Vier Studien finden keinen Effekt. Insgesamt ergibt sich somit, dass es

bei Teamarbeit im Vergleich zur Einzelarbeit im Durchschnitt nicht zu einer Reduzierung der Anstrengung bzw. der Motivation der Teammitglieder kommt. Dies ist ein gleichermaßen spannender wie überraschender Befund, galt es doch – nicht zuletzt wegen der Metaanalyse von Karau und Williams aus dem Jahr 1993 – bisher als weitgehend gesichertes Erkenntnis, dass Teamarbeit automatisch zur Reduzierung individueller Anstrengungen führt.

Wann steigt die individuelle Motivation in Teams, wann sinkt sie?

Gleichermaßen spannend und für die Gestaltung von Teamarbeit relevant sind die zum Teil großen Unterschiede zwischen den Untersuchungen; einige Studien zeigten also größere Motivationsgewinne und andere Studien dagegen größere Motivationsverluste in der Teamarbeit. Eine mögliche Erklärung für diese Diskrepanz sind Moderationseffekte, also dass z. B. je nach Teamsituation oder Teamaufgabe Motivationsgewinne oder -verluste erfolgen könnten. In weiteren Analysen haben die Autoren nun wichtige Rahmenbedingungen untersucht, die eine Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Teamarbeit und Motivation haben können. Im Folgenden berichten wir zunächst von diesen zusätzlichen Moderationsanalysen und ergänzen sie durch Befunde aus weiteren Studien.

Entbehrlichkeit des eigenen Beitrags („[in-]dispensability of the own contribution“): In einigen Studien wurde die Motivation der Teammitglieder untersucht, wenn der eigene Beitrag zum Teamziel von den Teilnehmern als unabdingbar oder aber als entbehrlich gesehen wurde. Hier konnten die Autoren zeigen, dass es zu Motivationsgewinnen kommt, wenn der Beitrag als unabdingbar wahrgenommen wurde. Wenn der eigene Beitrag dagegen als entbehrlich gesehen wird, kommt es zu Motivationsverlusten.

Soziale Vergleichsprozesse („social comparison potential“): Bei der Teamarbeit sind soziale Vergleichsprozesse leichter möglich, bspw. indem Teammitglieder die eigene Leistung mit anderen im Team vergleichen. Gerade die Präsenz ähnlich leistungsstarker Teammitglieder kann zu Motivationsgewinnen führen, da die einzelnen Teammitglieder dann versuchen, die anderen zu übertreffen. Auch diesen Moderationseffekt kann die Metaanalyse von Torka et al. (2021) zeigen: Wenn soziale Vergleichsprozesse möglich sind, ist die Anstrengung der einzelnen Teammitglieder größer; fehlen soziale Vergleichsprozesse, ist die Anstrengung geringer.

Sichtbarkeit des eigenen Inputs („evaluation potential“): Wenn der eigene Beitrag zur Teamleistung nicht sichtbar wird, kann es zu Motivationsverlusten führen. Dieser Effekt kann eben-

falls in der Metaanalyse bestätigt werden, denn es zeigt sich, dass bei hoher (geringer) Sichtbarkeit des eigenen Beitrags die Anstrengung der Individuen steigt (fällt).

Vorherige Zusammenarbeit („team formation“): Viele in der Metaanalyse zusammengefasste Studien mögen die Realität in Organisationen nur bedingt widerspiegeln, da ad hoc für ein kurzes Experiment zusammengewürfelte Teams von Psychologiestudierenden schwer vergleichbar sind mit organisationalen Teams, die oftmals Jahre eng zusammenarbeiten. Beim Vergleich solcher Ad-hoc-Teams mit Teams von Freundinnen und Freunden oder Kollegen konnten die Autoren allerdings keine Unterschiede feststellen. Die vorherige Zusammenarbeit scheint also nicht auf die Anstrengung bei der Teamarbeit zu wirken. In zusätzlichen Analysen zeigte sich allerdings, dass die Entbehrlichkeit des eigenen Beitrags in Teams mit Freunden oder Kolleginnen und Kollegen keine Bedeutung hatte, sich die Teammitglieder also ähnlich anstrengen, auch wenn der eigene Beitrag als entbehrlich wahrgenommen wird.

Bedeutsamkeit der Teamaufgabe („task meaningfulness“): In einer weiteren Moderationsanalyse wurde untersucht, ob die Anstrengung der Teammitglieder von der wahrgenommenen Bedeutung der Teamaufgabe abhängig ist. Auch hier zeigte sich kein Effekt.

Art der Teamaufgabe: Das eingangs genannte Tauziehen als Aufgabe in den ersten Studien zu Motivationsverlusten spiegelt heutige Teamaufgaben in Organisationen sicherlich wenig wider, da heutige Teams oftmals gekennzeichnet durch kognitiv anspruchsvolle Aufgaben und die Expertise der einzelnen Teammitglieder sind, sodass die Teamaufgabe nicht von einer Einzelperson bewältigt werden kann. Es ist deshalb bemerkenswert, dass Motivationsgewinne bei manuellen Tätigkeiten stärker ausgeprägt waren und es dagegen bei kognitiven Aufgaben zu höheren Motivationsverlusten kam.

Kompetenz der Teammitglieder: Weber und Hertel (2007) konzentrieren sich in ihrer Metaanalyse auf Teammitglieder, deren (erwartete) Leistung schlechter ist als der Teamstandard („inferior group members“), da gerade bei diesen ein Motivationsgewinn erwartet werden kann. Tatsächlich können sie zeigen, dass es bei diesen Teammitgliedern zu Motivationsgewinnen durch die Teamarbeit kommt.

Persönlichkeit der Teammitglieder: Ein interessantes Ergebnis berichtet Uziel (2007), ebenfalls in einer Metaanalyse. Er unterscheidet eine negative und positive Orientierung bei Individuen. Personen mit einer negativen Orientierung haben hohe Werte bei der Persönlichkeitsdimension Neu-

rotizismus und ein eher geringes Selbstwertgefühl. Eine positive Orientierung bedeutet hohe Werte bei der Persönlichkeitsdimension Extraversion und ein eher hohes Selbstwertgefühl. Bei der Arbeit im Team wirkt die Präsenz anderer negativ auf die Leistung von Personen mit negativer Orientierung und positiv auf die Leistung von Personen mit positiver Orientierung.

Aufklärung der Teammitglieder über soziales Faulenzen: Eine mögliche Maßnahme gegen soziales Faulenzen wäre die Aufklärung der Teammitglieder über diese Effekte. Es wäre einfach, funktioniert aber nicht, zeigen z. B. Huddleston, Doody und Ruder (1985).

Gelten diese Ergebnisse aus Laborstudien auch für Organisationen?

Die meisten Studien zur Motivation in Gruppen wurden im Labor durchgeführt, häufig mit Studierenden unterer Semester als Versuchspersonen. Bei Torka et al. (2021) waren es bspw. 438 Stichproben mit Studierenden, 66 Stichproben mit Sportteams und nur 30 Stichproben, bei denen Mitarbeiter aus Organisationen untersucht wurden. Es stellt sich die berechnete Frage, ob die Laborergebnisse tatsächlich auf das „echte Leben“ übertragen werden können. Wir hatten oben berichtet, dass die vorherige Zusammenarbeit den Motivationseffekt nicht direkt beeinflusst, was als erstes Indiz für eine Anwendbarkeit der Laborergebnisse auf die Teamarbeit in Organisationen gelten kann. Noch genauer haben Herbst und Mas (2015) diese ökologische Validität untersucht, indem sie Gruppeneffekte auf die Leistung aus dem Labor mit Ergebnissen aus Feldstudien verglichen haben. Ihr Beitrag erschien in der Zeitschrift *Science* und hat den Titel, der gleichzeitig als Zusammenfassung dienen kann: „Peer effects on worker output in the laboratory generalize to the field.“

Zum gleichen Ergebnis kommen die aktuelleren Untersuchungen von Hüffmeier et al. (2021). Die Autoren untersuchen insbesondere, ob die Ergebnisse zur Wirkung von Teamarbeit auf die individuelle Anstrengung, die sich bei Sportteams beobachten lassen, auf den Arbeitskontext übertragen lassen. Auf Basis von Feld- und Vignettenstudien folgern die Autoren, dass die Übertragbarkeit gegeben ist. Große Bedenken, dass die Laboreffekte in echten Organisationen ganz anders aussehen würden, scheinen also eher unbegründet zu sein.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

► Vergleicht man die Motivation von Individuen bei der Teamarbeit mit der Arbeit alleine, so zeigen sich insgesamt keine großen Motivationsunterschiede. Teamarbeit führt im Durchschnitt weder zu Motivationsgewinnen noch zu Motivationsverlusten.

- Es gibt eine größere Anzahl von Moderatoren, die den allgemeinen Zusammenhang beeinflussen:
 - Wird der eigene Beitrag zur Teamleistung als sehr wichtig angesehen, kommt es zu Motivationsgewinnen. Glaubt man dagegen, dass der eigene Beitrag unwichtig ist, führt es zu Motivationsverlusten.
 - Wenn soziale Vergleichsprozesse bei der Teamarbeit möglich sind, ist die Anstrengung der einzelnen Teammitglieder größer; fehlen soziale Vergleichsprozesse, ist die Anstrengung geringer.
 - Bei hoher Sichtbarkeit des eigenen Inputs zur Teamarbeit ist die Motivation höher.
 - Bei eher leistungsschwachen Teammitgliedern führt Teamarbeit zu Motivationsgewinnen.


PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Lehrstuhl für Personalmanagement und
Führung

Universität Mannheim

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

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


PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

Professur Human Resources

Hochschule Koblenz

Rheinahrcampus Remagen

E-Mail: weckmueller@rheinahrcampus.de

www.hs-koblenz.de

LITERATURVERZEICHNIS

Biemann, T./Weckmüller, H. (2012): Wie man erfolgreiche Teams zusammenstellt. *PERSONALquarterly*, 3/2012, 46-49.

Herbst, D./Mas, A. (2015): Peer effects on worker output in the laboratory generalize to the field. *Science*, 350(6260), 545-549.

Huddleston, S./Doody, S. G./Ruder, M. K. (1985): The effect of prior knowledge of the social loafing phenomenon on performance in a group. *International Journal of Sport Psychology*, 16(3), 176-182.

Hüffmeier, J./Hertel, G./Torka, A. K./Nohe, C./Krumm, S. (2021): In field settings group members (often) show effort gains instead of social loafing. *European Review of Social Psychology*, 1-40, published online.

Karau, S. J./Williams, K. D. (1993): Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), 681-706.

Torka, A. K./Mazei, J./Hüffmeier, J. (2021): Together, everyone achieves more—or, less? An interdisciplinary meta-analysis on effort gains and losses in teams. *Psychological Bulletin*, 147(5), 504-534.

Uziel, L. (2007): Individual differences in the social facilitation effect: A review and meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 41(3), 579-601.

Weber, B./Hertel, G. (2007): Motivation gains of inferior group members: a meta-analytical review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 973-993.

Zajonc, R. B./Heingartner, A./Herman, E. M. (1969): Social enhancement and impairment of performance in the cockroach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(2), 83-92.

Wie sich Arbeitsunterbrechungen auf die Arbeitszufriedenheit auswirken

Puranik, H. (University of Illinois at Chicago), **Koopman, J.** (Texas A&M University) & **Vough, H. C.** (George Mason University): Excuse me, do you have a minute? An exploration of the dark- and bright-side effects of daily work interruptions for employee well-being. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication, 2021, <https://doi.org/10.1037/apl0000875>

Sie kennen es vielleicht aus Ihrem eigenen Arbeitsalltag: Das Telefon klingelt unerwartet, Ihre Kollegin kommt spontan vorbei, um etwas zu fragen, oder Sie erhalten eine Nachricht von einem Kollegen, der Sie nach Ihren Plänen für die Mittagspause fragt – und Sie unterbrechen Ihre Arbeit, um zu antworten. Nach der Unterbrechung wieder zur eigentlichen Tätigkeit zurückzukehren, fällt nicht immer leicht. Die Wiederaufnahme der Arbeit braucht in der Regel Zeit und ist mit zusätzlichen Anstrengungen verbunden. Mehrere Untersuchungen haben gezeigt, dass häufige Arbeitsunterbrechungen zu Stress führen und sich ungünstig auf das Wohlbefinden auswirken können.

In einer kürzlich veröffentlichten Studie ging es darum, besser zu verstehen, wie genau und vor allem warum sich Arbeitsunterbrechungen auf das tägliche Wohlbefinden auswirken. Es wurde angenommen, dass Arbeitsunterbrechungen die tägliche Arbeitszufriedenheit reduzieren können, weil die Unterbrechung einer Aufgabe die Ressourcen für die Ausübung von Selbstkontrolle erschöpft. Eine eingeschränkte Fähigkeit zur Selbstkontrolle („Selbsterschöpfung“) erhöht die Anfälligkeit für negative Erlebniszustände, wie z. B. Frustration. Dadurch wird die Aufmerksamkeit auf die negativen Aspekte der Arbeit gelenkt und die Arbeitszufriedenheit sinkt. Diese Erklärung für den Zusammenhang zwischen Arbeitsunterbrechungen und Arbeitszufriedenheit ist jedoch nur die halbe Wahrheit. Harshad Puranik, Joel Koopman und Heather C. Vough gingen davon aus, dass Arbeitsunterbrechungen gleichzeitig auch positive Effekte auf die tägliche Arbeitszufriedenheit haben können. Da Arbeitsunterbrechungen durch andere Personen ausgelöst werden, eröffnen sie die Möglichkeit einer sozialen Interaktion, die das Zugehörigkeitsgefühl stärkt. Eine kurze Unterhaltung mit dem „Unterbrecher“ kann dazu beitragen, das grundlegende Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu erfüllen. Wer

sich anderen Personen bei der Arbeit zugehörig fühlt, ist wiederum zufriedener mit der Arbeit. Die Annahme, dass Arbeitsunterbrechungen über die Selbsterschöpfung zwar negative Auswirkungen auf die tägliche Arbeitszufriedenheit haben, gleichzeitig über das Zugehörigkeitsgefühl jedoch auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit beitragen können, wurde in einer Tagebuchstudie mit insgesamt 111 Teilnehmenden überprüft. Mitarbeitende aus verschiedenen Branchen nahmen über drei Wochen hinweg täglich an kurzen Befragungen teil. In ihrer Mittagspause machten sie Angaben dazu, wie oft sie am Vormittag bei der Arbeit unterbrochen wurden. Zudem wurde erfasst, wie sehr sie sich anderen Personen bei der Arbeit zugehörig fühlen und wie stark ihre Ressourcen für die Selbstkontrolle erschöpft sind. In einem Fragebogen, den die Teilnehmenden nach Feierabend ausfüllten, wurde die Arbeitszufriedenheit erfasst. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass Arbeitsunterbrechungen sowohl die Selbsterschöpfung als auch das Zugehörigkeitsgefühl verstärken und über diese Mechanismen negativ bzw. positiv mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Zudem zeigte sich, dass das Zugehörigkeitsgefühl die ungünstigen Auswirkungen der Selbsterschöpfung auf die tägliche Arbeitszufriedenheit abmildern kann.

Die Ergebnisse der Studie eröffnen eine neue Perspektive auf Arbeitsunterbrechungen. Bisher standen die ungünstigen Auswirkungen von Arbeitsunterbrechungen im Vordergrund und es wurde empfohlen, Arbeitsunterbrechungen weitgehend zu reduzieren. Hierbei wurde allerdings vernachlässigt, dass Arbeitsunterbrechungen einen Weg zur Erfüllung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit bieten. Anstatt Arbeitsunterbrechungen vollständig zu eliminieren, sollte ein bewusster Umgang gefördert werden. Insbesondere sollten Ressourcen identifiziert werden, die den Umgang mit Arbeitsunterbrechungen erleichtern, sodass es nicht zu Selbsterschöpfung kommt und die positiven Auswirkungen der sozialen Komponente von Arbeitsunterbrechungen zur Entfaltung kommen. Zudem könnte der Anlass für die Unterbrechung für das Wohlbefinden einen großen Unterschied machen. Während Unterbrechungen im Zusammenhang mit Arbeitsaufgaben (z. B. Fragen nach Unterstützung bei einer Aufgabe) möglicherweise vor allem zu Selbsterschöpfung, nicht jedoch zu mehr Zugehörigkeit führen, könnten Unterbrechungen mit einer ausgeprägten sozialen Komponente (z.B. Smalltalk) das Zugehörigkeitsgefühl besonders stark fördern und nicht so sehr zur Selbsterschöpfung beitragen. Weitere Studien sollten sich diesen Fragen widmen, um die sozialen Aspekte und die positiven Seiten von Arbeitsunterbrechungen besser zu verstehen.

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

Es ist nicht alles Gold, was glänzt – aber es glänzt

Suárez, Juan Luis; White, Roderick E.; Parker, Simon C. & Jiménez-Mavillard, Antonio (Western University): Entrepreneurship bias and the mass media: Evidence from big data, *Academy of Management Discoveries*, 2021, Vol. 7, No. 2, 247–265.

Die Realität von Unternehmertum ist wie seinerzeit Klaus Wowereits' Berlin: arm, aber sexy. Gründer erzielen im Durchschnitt ein geringeres und volatileres Einkommen als vergleichbare abhängig Beschäftigte und sie erzielen im Vergleich zu Investoren geringere Erträge auf ihr Kapital. Die Hälfte der neugegründeten Unternehmen überlebt die ersten drei bis vier Jahre nicht. Und doch erfreut sich die Vorstellung einer Karriere als Gründer großer Beliebtheit – in den USA bspw. gilt das für zwei Drittel der Bevölkerung. Die meisten Erklärungsansätze für dieses Phänomen fokussieren individuelle Faktoren und weniger die kulturell-kognitive institutionelle Umwelt, die maßgeblich vom Einfluss der Massenmedien geprägt ist. Diese Lücke füllen Suárez und Kollegen mit einer explorativ angelegten Stimmungsanalyse (Text Mining) auf Basis von mehr als einem Jahrzehnt New York Times und Financial Times – das heißt also repräsentative Mainstream-Tageszeitungen mit großer Reichweite. Ihrer traditionellen Ausrichtung entsprechend wurde in beiden Tageszeitungen deutlich seltener Bezug auf Entrepreneure/Founder als Manager/Executives genommen. Allerdings vermittelten mehr als drei Viertel der Textauszüge mit Bezug zu Entrepreneuren/Foundern eine positive Stimmung – bei solchen mit Bezug zu Managern/Executives nur die Hälfte.

Ein ähnliches Bild ergab sich bei einer Stimmungsanalyse auf Basis von Textauszügen mit Bezug zu traditionellen Firmen wie Ford Motor und General Electric versus unternehmerischen, innovativen Firmen wie Google und Netflix zugunsten letzterer. Weitere Analysen legen nahe, konnten jedoch nicht abschließend klären, dass das durch die beiden Tageszeitungen vermittelte Stimmungsbild bezüglich Unternehmertum einen Einfluss auf die Gründungsrate im Vereinigten Königreich bzw. den USA hat, aber auch durch die Gründungsrate beeinflusst wird. Der „Bias“ in der Berichterstattung könnte also Unternehmertum als Karriereweg fördern – mit negativen ökonomischen Konsequenzen für den durchschnittlichen Gründer, durch positive Externalitäten bedingt aber eher vorteilhaften Auswirkungen für die Allgemeinheit (obgleich einige Studien auf ein Überinvestment in unternehmerische Aktivitäten hindeuten). Auch etablierte

Firmen könnten langfristig von einem prounternehmerischen Bias in der Berichterstattung von Massenmedien profitieren, wenn unternehmerische Aktivitäten als Lernerfahrung und Qualifikation verstanden werden.

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

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Mitarbeitende sind im Homeoffice produktiver

In den Medien wird viel über die Arbeitswelt berichtet. PERSONALquarterly überprüft die Schlagzeilen und Meldungen auf ihre empirische Evidenz.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Die Lockdowns der Coronapandemie haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice verbracht. Für die Unternehmen stellt sich die Frage: Arbeiten sie dort produktiver als im Büro oder ganz im Gegenteil? Das wird in der Arbeitswelt heftig debattiert. Die Forschung dazu hat momentan mehr Fragen als Antworten.

Unterschiedliche Meinungen in den Medien

Homeoffice als Alternative zum Büro ist keine neue Entwicklung. Sie hat allerdings durch Corona an Bedeutung gewonnen. Laut Studien des Bundeswirtschaftsministeriums kommen seit der Pandemie etwa ein Viertel der Arbeitnehmer in Deutschland in den Genuss, überwiegend oder vollständig von zu Hause zu arbeiten. In den Medien erscheinen zahlreiche Artikel über die Produktivität im Homeoffice, die sich häufig auf Studien gründen. Hier ein Blick auf das Stimmungsbild.

Das **Handelsblatt** berichtet in zahlreichen Artikeln, wie Konzerne ihre Bürofläche reduzieren und Menschen erfolgreich im Homeoffice arbeiten. Die Redaktion liefert am 10. August 2021 „Zehn Regeln, mit denen die Arbeit im Homeoffice gelingt“. Die Checkliste wird prominent präsentiert und basiert auf einer Studie von Gallup und Microsoft. Microsoft ist mit Teams einer der großen Infrastrukturanbieter für virtuelle Arbeitsorganisation.¹

Die Wochenzeitung **Die Zeit** greift am 1. März 2021 die Debatte mit dem Artikel „Produktiv, produktiver, Homeoffice?“ auf, schlägt sich aber nicht auf eine Seite. Ihr Fazit lautet: „Arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zu Hause aus effektiver? Oder schaffen sie mehr im Büro? Je nachdem, wen man fragt, fällt die Antwort unterschiedlich aus.“²

Große öffentliche Resonanz erzielte die **Studie „Leistung und Produktivität im New Normal“**: 51% der befragten Führungskräfte gaben an, dass die Produktivität ihrer Mitarbeitenden, die während der Coronapandemie vermehrt im Homeoffice gearbeitet haben, gleichgeblieben sei; jede vierte gibt an, sie sei gestiegen. Die **Computerwoche**, die sich an die remoteaffine IT-Branche wendet, betitelt den Studienbericht am 9. Juli.2020: „Das Homeoffice ist für die Zukunft gesetzt.“³

Das Ifo Institut führte eine **Studie für die Stiftung Familienunternehmen** im Oktober 2020 durch. Auf der Homepage familienunternehmen.de wird die Studie überschrieben: Repräsentative Umfrage: „Niedrigere Produktivität im Homeoffice bei 27 Prozent der Unternehmen. Sechs Prozent sehen eine Steigerung.“ Die Botschaft passt zum Empfängerkreis, sie wird in den Publikumsmedien breit aufgenommen.⁴

Der Forschungskontext

Homeoffice wird in der internationalen Forschung vor allem unter den Begriffen Telecommuting, Remote Work, Telework, Work(-ing) From Home und Virtual Teams untersucht.

Zentrale Fragestellungen sind zum Beispiel, wie sich Homeoffice auf Produktivität und Arbeitsleistung, Rollenstress und Erschöpfung, Work-Family-Konflikte, Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit der Organisation auswirkt.

Die Forschungslage

Die Daten zum Zusammenhang von Produktivität der Mitarbeitenden bzw. Arbeitsleistung und Homeoffice stammen überwiegend aus Querschnittsstudien (also Erhebungen zu einem bestimmten Zeitpunkt).

Eine Metaanalyse aus dem Jahr 2007⁵ fasst statistisch die Effektstärken von 46 Querschnittsstudien zusammen, die sich unter anderem mit Produktivität und Homeoffice befassen haben. Die Datengrundlage umfasst insgesamt 12.883 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- ▶ So wurde die Arbeitsleistung gemessen:
 - Aufgabenerfüllung, Produktivitäts-Assessment, generelle Evaluationen und Ratings
 - Unterschieden wurde zwischen selbstberichteter Leistung sowie Leistung, die durch die Führungskraft oder objektive Leistungsratings eingeschätzt wurde.
 - ▶ Die Ergebnisse zeigen, dass selbstberichtete Leistung in keinem Zusammenhang zu Arbeit im Homeoffice stand.
 - ▶ Interessanterweise hing Arbeit im Homeoffice aber positiv mit der Arbeitsleistung zusammen, die die Führungskraft oder objektive Leistungsratings den Mitarbeitenden attestierten.
- Ein Review aus dem Jahr 2015⁶ liefert eine inhaltlich-theoretische Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstands.

Wollen Unternehmen ihre Entscheidung für oder gegen Homeoffice solide begründen, liefern individuelle, praktische Erfahrungen von Mitarbeitenden und Führungskräften wertvolle Daten, auf die sie sich stützen können.

Das Review ergänzt die Erkenntnisse aus der beschriebenen Metaanalyse noch um den positiven Zusammenhang zwischen kontextueller Leistung (zum Beispiel kooperative Zusammenarbeit und Initiative zeigen) und Arbeit im Homeoffice.

Ein längsschnittliches Feldexperiment in einem NASDAQ gelisteten chinesischen Unternehmen kam anhand von Daten aus 2011 von 16.000 Mitarbeitenden, die freiwillig im Homeoffice gearbeitet hatten und während des Experiments zufällig entweder der Gruppe Homeoffice oder Büro zugeordnet waren, zu dem Ergebnis: Im Homeoffice ergab sich eine 13 Prozent höhere Produktivität, es sei 9 Prozent mehr Zeit pro Schicht tatsächlich gearbeitet und es seien 4 Prozent mehr Anrufe getätigt worden.⁷

Der Minimalkonsens

Homeoffice bringt per se keine Produktivitätseinbußen mit sich.

Drei offene Fragen

- Ungeklärt ist die Diskrepanz zwischen selbstberichteter und eingeschätzter Leistung. Diese tritt allerdings auch in Studien auf, die sich nicht auf die Arbeit im Homeoffice beziehen.

- Der Einfluss von Gesundheitsaspekten auf die Produktivität im Homeoffice ist noch nicht ausreichend geklärt. Das betrifft Fragen wie: Wird für ergonomische Ausstattung im Homeoffice gesorgt? Wie wird ein angemessenes Maß an Bewegung und gesunde Ernährung sichergestellt?
- Zudem sollten präzisere Kontextinformationen in die Forschung einbezogen werden: Wie flexibel kann Arbeitszeit im Homeoffice gestaltet werden und wie häufig wird überhaupt im Homeoffice gearbeitet? Wird freiwillig im Homeoffice gearbeitet?

Fazit

Sind Mitarbeiter im Homeoffice produktiver? Die Frage ist einfach, doch die Wissenschaft hat dafür noch keine eindeutige Antwort parat. Es fehlt noch an aussagekräftigen empirischen Studien. Wollen Unternehmen ihre Entscheidung für oder gegen Homeoffice solide begründen, liefern individuelle, praktische Erfahrungen von Mitarbeitenden und Führungskräften wertvolle Daten, auf die sie sich stützen können. Um mittelfristig die allgemeine Datenlage zu verbessern, wäre jetzt ein guter Zeitpunkt, Forschungsk Kooperationen zwischen Organisationen und Wissenschaft anzustoßen. Denn es braucht dringend weitere systematische Studien, um mögliche Einflüsse von Homeoffice auf die Produktivität von Mitarbeitenden unter verschiedensten Arbeitsbedingungen besser und differenzierter verstehen zu können.

Quellen

- <https://www.handelsblatt.com/karriere/homeoffice/checkliste-zehn-regeln-mit-denen-das-arbeiten-im-homeoffice-gelingt/27511446.html?ticket=ST-11182705-LE0BxidDvbx6TjyxOM0-ap1>
- <https://www.zeit.de/arbeit/2021-02/homeoffice-pandemie-lockdown-produktivitaet-arbeitgeber-studie>
- [dgfp.de; https://www.computerwoche.de/a/homeoffice-ist-fuer-die-zukunft-gesetzt,3549375](https://www.computerwoche.de/a/homeoffice-ist-fuer-die-zukunft-gesetzt,3549375)
- <https://www.familienunternehmen.de/de/pressebereich/meldungen/2020/2020-11-16/repräsentative-umfrage-homeoffice>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics, 130*(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

Akademisches Multitalent

Digitalisierung, Diversity und Demografie – zu diesen drei Ds forscht und lehrt Florian Kunze an der Universität Konstanz. Seine Forschungsdesigns sind außergewöhnlich.

Stefanie Hornung, freie Journalistin in Tübingen

Für ihn war es der absolute Jackpot, als 2014 der Ruf der Universität Konstanz auf den Lehrstuhl für Organisational Studies am Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft kam. Denn Florian Kunze hatte es schon 2001 zum Studium der Verwaltungswissenschaften in die Stadt am Bodensee verschlagen. Dass er sich bereits damals interdisziplinär mit Führungs- und Personalthemen oder politikwissenschaftlichen Ansätzen auseinandersetzte, prägte seine akademische Laufbahn. Ab 2016 promovierte er am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, wo er anschließend seinen Postdoc machte. Zwei Jahre blieb er noch bei seiner Dokormutter Prof. Dr. Heike Bruch als Assistenzprofessor für Leadership. Dabei pendelte er weiterhin von Konstanz in die Schweiz, nur unterbrochen von einem mehrmonatigen Gastaufenthalt an der Anderson Business School der University of California Los Angeles (UCLA).

„Ich habe den Anspruch, möglichst Kausalitäten im Personalmanagement nachzuweisen – also Effekte von Ursache und Wirkung“, erklärt Florian Kunze. „Dabei denke ich immer die Transferierbarkeit der Ergebnisse in die Praxis mit“, so der Forscher, der freiberuflich für die Cubia AG Unternehmen bei Mitarbeitendenbefragungen wissenschaftlich berät. Als Empiriker betrachtet er Entwicklungen im Längsschnitt, arbeitet quantitativ und kombiniert moderne Befragungsmethoden mit Sekundärdaten aus dem Finanzwesen oder der Stressforschung. Seine Ansätze haben ihm Publikationen in A-Journals und renommierte Preise eingebracht. 2020 wurde er etwa Finalist im Best Paper Award des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre. 2015 holte er den Parasuraman Outstanding Publication Award der Academy of Management für eine Publikation zu Gender und Diversity. 2014 erhielt er den hochdotierten Vontobel-Preis für Altersforschung. Um die Wechselwirkungen seiner drei Forschungsschwerpunkte Digitalisierung, Demografie und Diversity zu bündeln, gründete Kunze Ende 2020 das Future of Work Lab, das er seither leitet. Gelder fließen aus den Exzellenz-Clustern der Universität Konstanz. Das Forschungsinstitut bekommt aber auch Drittmittel aus der Industrie.

Schon in seiner Dissertation ging es um den demografischen Wandel. Für ihn damals zwar nicht unbedingt das heißeste

Thema. Aber für die Untersuchung gab es Fördergelder. Kunze glaubt, dass die demografische Entwicklung für Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Denn die Belegschaft altert und viele erfahrene Experten gehen in Rente. Wenn Betriebe nicht aktiv mit passenden Instrumenten gegensteuern, könnten Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit leiden.

Die Bedeutung des subjektiven Alters

Ansatzpunkte sieht Florian Kunze in der biologischen Altersforschung und dem „subjektiven Alter“. „Wie alt sich Menschen fühlen, spielt eine viel größere Rolle für ihre Leistungsfähigkeit als ihr chronologisches Lebensalter“, so der 40-Jährige. Und Führung und Personalmanagement habe darauf einen großen Einfluss. Während vermehrter Stress dazu führe, dass Menschen sich älter fühlten, habe Job Crafting den gegenteiligen Effekt. Darunter versteht er die Möglichkeit, den eigenen Job so zu gestalten, dass er Sinn verspricht und den persönlichen Stärken und Kompetenzen entspricht. Mit Sorge beobachtet er, dass sich in Unternehmen Alterssubgruppen bilden, die sich gegenseitig diskriminieren. In einer aktuellen Studie beschäftigt sich der Konstanzer Professor deshalb mit der Gefahr von Stereotyping. Häufig holten Unternehmen für die Digitalisierung junge Leute von außen und ließen Potenzial bei den erfahrenen Beschäftigten liegen.

Kausalität von Diversity und Unternehmenserfolg im Blick

Florian Kunze untersucht neben dem Alter auch weitere Diskriminierungsmerkmale wie das Geschlecht. Aktuell treibt ihn die Bedeutung von Gender Diversity für wirtschaftlichen Erfolg um. Bisher konnte die Forschung nur eine Korrelation zwischen finanziellen Entwicklungen eines Unternehmens und Diversity im Topmanagement belegen. Kunze versucht deshalb nun, die sogenannte „Glass Cliff Theory“ der Sozialpsychologie-Professorin Michelle Ryan nachzuweisen – und zwar nicht in einer fiktiven Laborsituation, sondern direkt im Echtfall. Die Theorie besagt, dass Frauen in Vorständen von großen börsennotierten Unternehmen vor allem dann zum Zug kommen, wenn eine Krisensituation herrscht. Um das zu überprüfen, hat Florian Kunze gemeinsam mit dem Postdoc und Assistenzprofessor an der LMU München Max Reinwald die Fortune 500

- die umsatzstärksten Unternehmen der USA - über die Zeit beobachtet. Zu Hilfe kam ihm dabei der Altman Z-Wert, eine Finanzzahl, die anzeigt, wie hoch die Gefahr ist, dass Unternehmen in nächster Zeit bankrottgehen. Um zu überprüfen, ob dies eine Ursache für weibliche Besetzungen ist, nutzt er eine Regressionsdiskontinuitätsanalyse: Er setzt die wirtschaftliche Entwicklung mit der Besetzungspolitik der Unternehmen in Relation. „Wir konnten tatsächlich zeigen, dass Frauen vor allem dann in den Vorstand berufen werden, wenn es einem Unternehmen wirtschaftlich nicht gut geht. Frauen tragen also ein viel größeres Risiko zu scheitern.“

Florian Kunze führt außerdem sogenannte Tagebuchstudien durch: häufige Befragungen von Probanden in realen Settings. So fragt der Konstanzer Forscher mit seinem Team etwa gerade Auszubildende mit Migrationshintergrund regelmäßig über eine App, wie sie auf diskriminierende Negativeerlebnisse am Arbeitsplatz reagieren. Seine Arbeitshypothese ist, dass es herausragende Ankerereignisse gibt. Insbesondere im Onboarding können Unternehmen laut dem Professor mit diskriminierungsfreien Prozessen erhöhte Abbruchraten verhindern. „Das Entscheidende ist, was in der Anfangsphase in den Teams passiert. Negative Erlebnisse setzen sich dann fest und prägen die Interpretation der weiteren Zusammenarbeit“, meint der Forscher. Diese Erkenntnis nutze vor allem KMUs. Denn mit einem guten Onboarding brauche es nicht unbedingt den ganzen Instrumentenkoffer von Diversity Management.

Große Homeoffice-Studie

Auch der Megatrend Digitalisierung bestimmt die Arbeit des akademischen Multitalents. Zum Beispiel setzt Kunze sich mit „Digital Fluency“ auseinander. Gemeint ist digitale Gewandtheit: die Fähigkeit, zuverlässig angestrebte Ziele mithilfe von digitalen Technologien zu erreichen. Aufsehen erregte er hierzulande mit der „Konstanzer Homeoffice-Studie“. Sein Team befragt seit März 2020 regelmäßig 700 Beschäftigte, die repräsentativ für die deutsche Erwerbsbevölkerung sind. Kunze untersucht dabei, wie Remote Work oder hybrides Arbeiten sich auf Produktivität und Wohlbefinden von Mitarbeitenden auswirken. Auf Basis der bisherigen Studienergebnisse hat er einen „Mobil Work Potential Score“ entwickelt - in Zusammenarbeit mit der LBS Bausparkasse. Mithilfe des Tools können Unternehmen bestimmen, welche Tätigkeiten sich fürs Homeoffice eignen. „Aufgaben, die man gut allein erledigen kann, erfordern keine Anwesenheit im Büro. Je mehr Interaktion im Team nötig ist, desto häufiger sollten die Beschäftigten aber vor Ort zusammenkommen.“

Florian Kunzes nächstes großes Forschungsprojekt zum Thema Digitalisierung hat mit „Techno-Stress“ zu tun: Um herauszufinden, unter welchen Bedingungen Beschäftigte sich von digitalen Tools besonders gestresst fühlen, möchte er phy-



PROF. DR. FLORIAN KUNZE
Lehrstuhl für Organisational Studies
Universität Konstanz
Florian.Kunze@uni-konstanz.de
www.polver.uni-konstanz.de/kunze/

siologische Stresslevel-Messungen durchführen. So lässt sich etwa über den Zuwachs an Cortisol in Haarproben ablesen, wie gestresst jemand zu welchem Zeitpunkt tatsächlich ist.

Auch sein eigenes Stresslevel war in der Coronasituation nicht immer optimal, erzählt er. Florian Kunze ist verheiratet und hat drei Kinder. Da sei es nicht immer leicht, im akademischen Mehrkampf zwischen Lehre, Forschung und Praxistransfer zu bestehen. Zwar konnte er zwei Forschungssemester dazu nutzen, die Aufgaben im Homeschooling mit seiner Frau zu teilen. Doch auch ihn beschäftigt der „Family-to-Work Conflict“: „Man muss lernen, sich abzugrenzen und klar zu kommunizieren, damit man auch mal richtig Ruhe zum Arbeiten findet.“

Der PERSONALquarterly-Fragebogen

PQ stellt HR-Verantwortliche vor, die im engen Austausch mit der Wissenschaft sind und so Personalarbeit voranbringen. In dieser Ausgabe: Dr. Jochen Wallisch, Siemens

PERSONALquarterly: Welche wissenschaftliche Leistung in der Menschheitsgeschichte hat Sie besonders beeindruckt?

Jochen Wallisch: Es ist weniger eine wissenschaftliche Leistung als eine Erfindung, die den Grundstein für die Wissenschaft, wie wir sie heute kennen, gelegt hat: der Buchdruck. So gelang es, Wissen zu „demokratisieren“ und zugänglich zu machen. Systematisches Sammeln und Austauschen im Sinne von wissenschaftlichem Streben wurde überhaupt erst möglich.

PERSONALquarterly: Welche Bedeutung hat für Sie die Wissenschaft, kann man sich auf deren Erkenntnisse verlassen?

Jochen Wallisch: Isaac Asimov hat es aus meiner Sicht treffend formuliert: „The saddest aspect of life right now is that science gathers knowledge faster than society gathers wisdom.“ Ich bin überzeugt, dass das Streben nach objektiver Erkenntnis, die nicht vom subjektiven Glauben oder Nichtglauben abhängt, einer der Grundpfeiler unserer modernen Gesellschaft ist.

PERSONALquarterly: Welche Berührungspunkte haben Sie persönlich mit der Wissenschaft? Welche hatten Sie in Ihrem Werdegang?

Jochen Wallisch: Ich wurde ganz im Sinne des Humboldtschen Bildungsideals sozialisiert. Ich war jahrelang als wissenschaftlicher Mitarbeiter bzw. wissenschaftlicher Assistent an einem (rechts-)wissenschaftlichen Lehrstuhl/Institut tätig.

PERSONALquarterly: Arbeiten Sie mit Wissenschaftlern zusammen?

Jochen Wallisch: Wir haben bei Siemens die Methodik #NextWork entwickelt. Sie wurde entwickelt, um neuste Forschungserkenntnisse direkt in das Produkt mit einfließen zu lassen und für die Praxis anwendbar umzusetzen. #NextWork hat sehr von der Verzahnung von wissenschaftlichen Erkenntnissen mit den Problemen und Herausforderungen der Praxis profitiert.



DR. JOCHEN WALLISCH verantwortet als Executive Vice President HR bei Siemens die Personalabteilung für Siemens in Deutschland und führt Teile der Global HR Business Partners.

PERSONALquarterly: Kann die Wissenschaft helfen, das Personalmanagement in den Unternehmen besser zu machen?

Jochen Wallisch: Definitiv, es ist ein Geben und Nehmen: Wir als Unternehmen sollten einen Rahmen mitgestalten und fördern, in dem auch die Wissenschaft und die damit verbundene Kollaboration Platz findet. Durch Erfahrungsaustausch und damit einhergehende Perspektivwechsel gelingt es, voneinander zu lernen und Anregungen für das Personalmanagement zu erhalten. Zudem kann der Transfer von Forschungsergebnissen in die Industrie, und damit auch in das Personalmanagement, bei der Bewältigung aktueller Ereignisse aktiv unterstützen.

PERSONALquarterly: Haben Sie ein aktuelles Beispiel, wo Sie auf wissenschaftliche Expertise zurückgreifen?

Jochen Wallisch: Die Art zu arbeiten hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Die aktuelle Covid-19-Pandemie hat diese Entwicklung zusätzlich verstärkt. Uns war schnell klar, dass es nicht möglich sein wird, nach der Pandemie so weiterzuarbeiten wie zuvor. Viel mehr war es unser Anliegen, aus den Erkenntnissen in der Krisenzeit zu lernen, um unsere kulturelle Transformation weiter voranzutreiben. Aus diesem Grund haben wir das „New Normal Working Model“ bei Siemens eingeführt. Ziel ist es, mobiles Arbeiten dauerhaft und global als Standard in der neuen Normalität zu etablieren. Damit verbunden ist auch ein anderer Führungsstil, der sich an Ergebnissen orientiert, nicht an der Präsenz im Büro. Bei der Entwicklung war eine Forschungseinrichtung beteiligt, die mit uns gemeinsam Workshops im Unternehmen durchgeführt sowie Maßnahmen erprobt hat. Aus ihren Erkenntnissen können wir viele aktuelle Schlüsse zu Formen der virtuellen Zusammenarbeit, Leadership u. Ä. ziehen.

PERSONALquarterly: Was wünschen Sie sich von der Wissenschaft? Wie kann Wissenschaft die Praxis noch besser unterstützen?

Jochen Wallisch: Unerlässlich ist eine kontinuierliche Möglichkeit zur engen und erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, von der beide Seiten profitieren. Institute, Forschungseinrichtung u. Ä. sollten meines Erachtens den Transfer von der Wissenschaft in die Praxis stärker als integralen Bestandteil ihrer Tätigkeit sehen und einbinden sowie aktiv Feedback aus der Praxis sicherstellen. Zudem befürworte ich mehr Engagement für Projekte, die weniger auf „klassisches“ Wissenschaftsmanagement abzielen, sondern mehr auf Interaktion mit der Gesellschaft.



DER NEUE RHYTHMUS IN TEAMENTWICKLUNG

Datengetriebene Teamentwicklung für mehr
Performance und Zufriedenheit.

Für weitere
Informationen
QR-Code scannen.



Teams sind die Powerzellen erfolgreicher Unternehmen. Steigern Sie die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit von Teams, indem Sie regelmäßig die Entwicklung der 12 wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Zusammenarbeit messen. Nutzen Sie die Trendentwicklung und konkreten Empfehlungen zur aktiven Verbesserung ihrer Teamentwicklung.



Mitarbeiter
werben
Mitarbeiter



Bewerber-
Management



Onboarding



Team-
entwicklung



Ziel-
vereinbarung



Vergütung



Personal-
Entwicklung

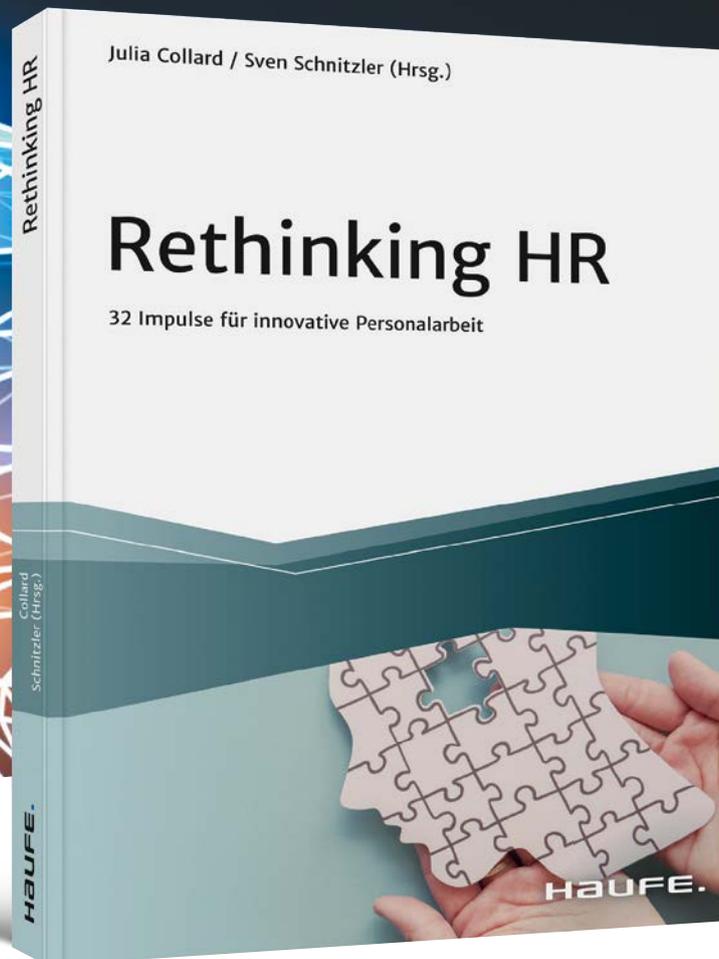


Lern-
Management



Nachfolge-
Planung

INNOVATIVE PERSONALARBEIT



ISBN 978-3-648-15057-3
400 Seiten | 39,95 €

MIT HR DIE NEUE ARBEITSWELT GESTALTEN

Arbeiten wir am richtigen Ort? Führen wir richtig oder werden richtig geführt? Wie gestalten wir die HR-Arbeit der Zukunft? 40 Autor:innen aus verschiedenen Branchen zeigen ihre Erfahrungen zu einer zukunftsorientierten, menschenfokussierten Personalarbeit.

- + **Learnings für eine neue Arbeitswelt und eine menschenfokussierte Personalarbeit**
- + **Gliederung entlang des Arbeitslebenszyklus**
- + **40 Autoren und Autorinnen äußern ihre Meinung zu HR der Zukunft**

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