

01 2023 | 75. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Wie viel Sinn braucht die Arbeit? Aktuelle Erkenntnisse und Entwicklungen

Sinn finden im Homeoffice: Barrieren und Strategien der Sinnfindung s. 10

HARDERING/BIESEL

Sinnlosigkeit in Unternehmen: Messung und Wirkung von Bullshit-Kommunikation s. 16

ROSE/ELIA

Die Wirkung der Kommunikation eines Corporate Purpose auf die Arbeitgeberattraktivität s. 22

DECIUS/KNAPPSTEIN/WECKMÜLLER

Crowdworking: Wo bleibt das „H“ in Human Resource Management? s. 32

VON DER OELSNITZ/STAIGER/SCHMIDT

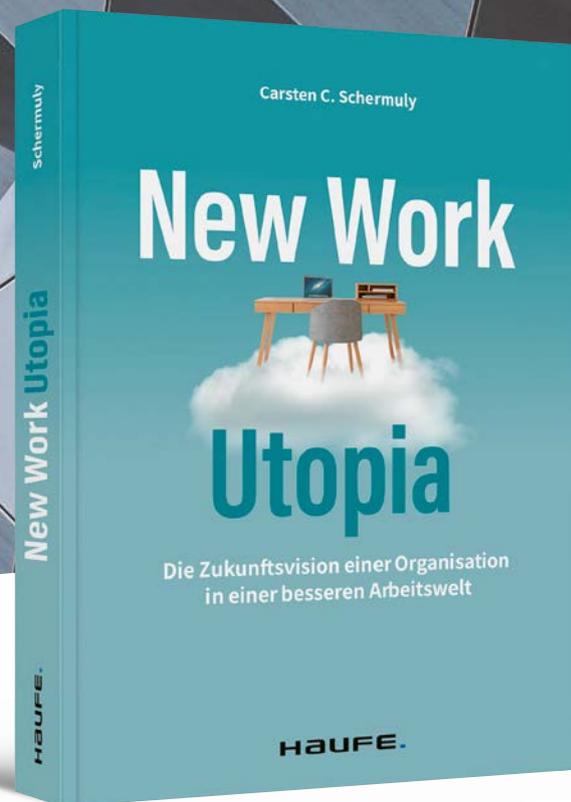
It is a match: Corporate Entrepreneurship und Effizienzsteigerung s.38

WACH/KREBS/TOMIN

Corporate Social Responsibility: Wie wirken CSR-Maßnahmen auf die Beschäftigten? s. 44

BIEMANN/WECKMÜLLER

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT



NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

Dieses Buch beschreibt die faszinierende Arbeitswelt des fiktiven Unternehmens Stärkande. Lesen Sie, wie New Work gelebt wird, vor welchen Herausforderungen die Mitarbeitenden stehen und wie sie sie lösen. Sie nutzen bekannte, aber auch neue New Work-Praktiken. Beim Thema Empowerment sind sie Vorreiter:innen. Digitalisierung von HR-Prozessen und die Zusammenarbeit mit einer künstlichen Intelligenz haben sie perfektioniert.

- + **Gutes Leben statt guter Arbeit**
- + **Sinnhafte Aufteilung von Arbeitszeit**
- + **New Pay – Bezahlung auf Augenhöhe**
- + **Geregelte Freiheit – Home Office plus**

ISBN 978-3-648-15934-7
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

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

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



*Heiko Weckmüller,
Herausgeber
PERSONALquarterly*

das individuelle Gefühl, sinnvolle Arbeit zu verrichten, hat positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die Bindung der Beschäftigten. Dies ist eine in der Arbeitspsychologie seit Langem bekannte Einsicht, die inzwischen empirisch sehr gut belegt und auch metaanalytisch hinterlegt ist. Dabei können die „Sinnquellen“ individuell sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Durch die vor einigen Jahren angestoßene New-Work-Debatte wurde das Konzept sinnvoller Arbeit verstärkt in der Praktikerszene diskutiert, wobei die dahinter liegenden New-Work-Konzepte mal mehr, mal weniger von den ursprünglichen Vorstellungen abweichen. Der vorliegende Schwerpunkt zeigt den aktuellen Forschungsstand. Zudem werden Entwicklungslinien beleuchtet, exemplarisch um die Themengebiete Purpose und sinnlose Arbeit ergänzt.

Ich wünsche viel Spaß bei der Lektüre und Inspiration für die Umsetzung!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Heiko Weckmüller'.

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 **Associate Review Editor:** Dr. Benjamin Krebs, E-Mail: Benjamin.Krebs@uni-paderborn.de **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com **Redaktionsassistent:** 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, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen/Media Sales:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg; Bernd Junker (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com; **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 112 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags 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 Nefzger, Ruth Großer **Titelbild:** Roman Milert/EyeEm/Gettyimages.de **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589



SCHWERPUNKT

- 6 Meaningful work
Interview mit Michael F. Steger
- 10 Sinn finden im Homeoffice: Barrieren und Strategien der Sinnfindung
Prof. Dr. Friederike Hardering und Mareike Biesel
- 16 Sinnlosigkeit in Unternehmen: Messung und Wirkung von Bullshit-Kommunikation
Dr. Nico Rose und Alexander Elia
- 22 Die Wirkung der Kommunikation eines Corporate Purpose auf die Arbeitgeberattraktivität
Dr. Julian Decius, Prof. Dr. Michael Knappstein und Prof. Dr. Heiko Weckmüller
- 28 Sinn der Arbeit im Spiegel aktueller Daten
Interview mit Jan Kirchner (Wollmilchsau) und Dr. Rolf Schmucker (DGB-Institut Gute Arbeit)

NEUE FORSCHUNG

- 32 Crowdwork: Wo bleibt das „H“ in Human Resource Management?
Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, Anna-Maria Staiger und Johannes Schmidt
- 38 It is a match: Corporate Entrepreneurship und Effizienzsteigerung
Prof. Dr. Bernhard Wach, Dr. Benjamin Krebs und Dr. Slawa Tomin

STATE OF THE ART

- 44 Corporate Social Responsibility: Wie wirken CSR-Maßnahmen auf die Beschäftigten?
Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 48 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Johannes Brunzel, Maie Stein

SERVICE

- 50 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Ist die flexible Arbeitszeitgestaltung am Ende?
- 52 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Heiko Breitsohl
- 54 Den PERSONALquarterly-Fragebogen beantwortet Stephanie Gerwe Harder, Justizvollzug und Wiedereingliederung, Kanton Zürich

Meaningful work

Das Interview mit **Michael F. Steger** führte **Heiko Weckmüller**

PERSONALquarterly: *If you reflect the current state of research on meaningful work: What are the key insights for companies and employees?*

Michael F. Steger: The key insights from where meaningful work research lies now are several and begin with the recognition that this area of research is growing extremely fast, with hundreds of new research reports published each year. This means that it is increasingly difficult to keep up with new advances. However, I have not seen anything that would undermine the basic findings so far. The most important insight in my opinion is that people flourish in many ways when they are engaged in meaningful work, across numerous measures of wellbeing, work performance and satisfaction, motivation, and work-life harmony. To me, this suggests that even if business leaders continue to prioritize financial outcomes over others, we can explore ways to help people benefit through their engagement in work.

Of course, there is a whole other set of insights that would ideally convince business leaders to truly add other priorities to their key outcomes. Companies that have a greater number of people engaged in meaningful work appear to outperform other companies and enjoy greater retention, motivation, faith in management, and job performance. They also appear to gain brand ambassadors who are happy to talk about their great experience working for their companies. It seems to me that adding up all of these benefits of better work, better wellbeing, lower absenteeism and presenteeism, higher engagement and motivation, better retention and brand ambassadorship, and the implications of some studies for better physical health and better social environments at workplaces, the long-term advantages of fostering meaningful work are tremendous and persuasive.

PERSONALquarterly: *What are the main drivers for meaningful work on the individual level? How important are personality or more general predetermined traits?*

Michael F. Steger: Most of the research we have on the drivers of meaningful work come from correlational research, which means we must be very cautious in suggesting any causality. I contributed to a fairly comprehensive review a few years ago, led by Evgenia Lysova at Vrije Universiteit (Lysova et al., 2019) that looked at predictors of meaningful work across individual, job, or-

ganizational, and societal levels. Almost no studies have included anything like a comprehensive set of predictors across all levels, so it is impossible to extrapolate the relative contribution of a personality trait like conscientiousness versus a society's tendency toward providing safe working conditions, as one example. But certainly, individual difference variables are important, with fairly consistent links to personality traits extroversion and conscientiousness, with an inverse correlation with neuroticism. Positive affective disposition, or a tendency over time to experience positive emotions frequently and consistently, also is related, as is the recognition and use of character strengths at work.

PERSONALquarterly: *How can companies contribute to the development of meaningful work? What is the role and the contribution of leadership?*

Michael F. Steger: Leadership is one of the more consistently studied elements of an organization's capacity to foster, or undermine, meaningful work. Where leaders act as architects of meaning for their employees, meaningful work is more common. Leaders might do this by communicating the organizational mission (assuming it is not one of those consulting firm concoctions of trendy buzzwords), or through practices that are described variously as transformational, ethical, or empowering leadership approaches. Among the threads that hold these leadership approaches in common is keeping a clear line of sight on what the company is for, who it serves, and the real human beings who are contributing their effort and time to its success.

PERSONALquarterly: *In this context, what are the core ideas of your concepts of CARMA and SPIRE¹?*

Michael F. Steger: CARMA and SPIRE were initially compiled to call attention to the best research and theory at the time, which would have been about 8 years ago. CARMA was meant to capture what we knew about correlations and predictors of meaningful work that were in the hands of leaders and organizations. Here we would see factors such as authenticity and ethical behavior of leaders, creating workplace relationships on a foundation of enacted respect, clarity of organizational mission and individual

¹ Rose/Steger, 2017

worker contribution, and the extension of autonomy in work execution to members of the organization. Through collaboration on a project that Nico Rose initiated, we were able to show that workers reported higher levels of meaningful work when they also reported that their supervisors and managers manifested a version of CARMA expanded to include supporting the actualization of employees. This is a nice indication that workers do see the potentially beneficial impacts of more ethical and enlightened management. In an ideal world, leaders and organizations would take on the responsibility over factors such as the CARMA list.

However, in the present world, it seems more likely that each of us is a bit on our own to find meaningful work. SPIRE was compiled to provide a somewhat tangible playbook for individuals to find meaningful work, based again on existing research and on psychological theories related to meaning. SPIRE points toward recognition and use of strengths at work, taking responsibility for one's work, making sure one's work aligns with one's values and does not cannibalize other important or meaningful parts of one's life, finding pathways for one's work to help others or contribute to a broader worthy cause, and looking for ways in which an organizations' mission or purpose can be a source of inspiration. Taken together, the hope is that CARMA and SPIRE demystify some of the aura around meaningful work while still holding in focus key concepts – such as ethics, responsibility, authenticity, autonomy, and beneficence – even if they are not always the easy path for workers or organizations.

PERSONALquarterly: *In 2012, you introduced the Work and Meaning Inventory (WAMI²), the most common questionnaire to measure meaningful work. What are the different components of the concept? What are current topics in sharpening the measurement concept?*

Michael F. Steger: The Work and Meaning Inventory is primarily designed to yield a single meaningful work score that can indicate how meaningful someone judges their work to be. Underneath that are three components that get at the multiple levels work can occupy for us. The first level focuses on meaning derived from the work itself and might include ideas around one's work tasks having a real point or connection to organizational outcomes. The second level focuses on how work intersects with one's broader meaning in life, ideally in positive and mutually reinforcing ways. The third level focuses on how well one sees work contributing to the greater good. Thus, we go from the work itself, to work and my broader life, to work and my contribution to the world around me.

I am not sure where measurement is going next. Among the most active research areas is job crafting, so it would not surprise me if measures of meaningful work were needed that could more effectively reveal how people are attempting to find



MICHAEL F. STEGER, PH.D.

Director of Center for Meaning and Purpose, Professor, Counseling Psychology & Applied Social and Health Psychology, Colorado State University, www.michaelfsteger.com

Michael F. Steger is Professor of Counseling Psychology and Applied Social Psychology at Colorado State University, USA. He is also Director for the Center for Meaning and Purpose. His primary line of research focusses on understanding how people find meaning in their lives and their work. He developed the most-widely used measures on meaning in the world, the Meaning in Life Questionnaire, and the Work And Meaning Inventory. He has published more than 140 peer-reviewed journal articles, book chapters, and books.

their way to meaningful work. The trick always is in trying to avoid including suspected causes or paths to meaningful work in the measurement of meaningful work itself.

PERSONALquarterly: *Other concepts are work identity and calling. How are these concepts connected to meaningful work?*

Michael F. Steger: Work identification has certainly come up in this field, but I am not sure if there has been much research differentiating the two. Calling, however, has developed alongside

² Steger/Dik/Duffy, 2012

meaningful work as a field of research. The impactful initial work of Amy Wrzesniewski, for example, catapulted calling into the spotlight, but also assessed calling in a way that is more similar to how we assess meaningful work. Thus, efforts by several scholars such as Bryan Dik and Ryan Duffy have looked at preserving the unique elements of calling. To my understanding, the most significant differentiator between calling (which really comes to us from theology) and meaningful work (which comes to us more from sociology and psychology) is that a calling is “called”, that is people with a calling are responding to some sort of summons or call from outside themselves to a particular line of work.

PERSONALquarterly: *In the meantime, other research methods have been cropping up, e. g., field experiments, laboratory experiments, or daily process methodology. In your Lab (Laboratory for the Study of Meaning and Quality of Life) you make use of different approaches. How would you evaluate or even rate the different methods? What are the key insights from methods beyond questionnaires?*

Michael F. Steger: Well, my training leads me to suspect that measurement is at the heart of all good research on psychological states and variables. Even in a neurological experiment looking at imaging data, we need to have good measures of what we are studying so that we may reliably link changes in brain activity. So, we need to collectively continue to evolve good surveys and questionnaires. Beyond that, though, the ideal study to my mind would come to us from organizational change and development. Perhaps a company out there would let me collect lots of data on leadership, company culture, and worker characteristics and meaningful work, then implement organizational changes while we track these variables over time. That would be a great study, right? It would allow us to ask whether the organization-wide changes we believe would foster meaningful work actually do so, and whether the big benefits we see in profitability and productivity associated with meaningful work are due to actions taken by organizations or whether the rest is in the hands of workers who find meaning no matter what organizations do. I am not aware of too many organizational restructuring studies, if any. We do have some great studies coming from Wilmer Schaufeli and others looking at job crafting efforts and their effects on meaningful work over time. This approach does somewhat put responsibility for meaningful work in the hands of individuals, which still leaves somewhat unanswered the great question of how we would help refashion organizations to broader access to meaningful work.

PERSONALquarterly: *In your research, you explore meaningfulness beyond meaningful work, especially meaningful living. Many empirical studies show a linkage between meaning in life and at work. Can you describe the linkage between meaningful work and meaning in life?*

Michael F. Steger: It is hard to typify beyond noting that meaning in life and meaningful work seem mutually supportive. We tried to parse this apart at one point with a study asking: “If you are searching for meaning in life, does it help to find meaning in work?” This was a limited study, assessing how much people were searching for meaning in life and how much they were searching for a calling, then looking at whether actually finding meaning in either life or in work via a calling “answered” that need better. Were people searching for meaning in their lives satisfied by having a calling? Were people searching for a calling satisfied by having meaning in their lives? This was just a snapshot survey, so it could not capture changes in calling or meaning in life, but our statistical analysis suggested that finding meaning in the more day-to-day level of work seemed to do a better job of satisfying the search for meaning in life more broadly than the converse.

PERSONALquarterly: *Another example for related research is education³. What are your main recommendations for young people entering the labor market or employees reconsidering their career path?*

Michael F. Steger: Unfortunately, it is my opinion that we have collectively created an economic system that is relentlessly crushing the “human” and “life” elements out of human life, even as each part of it seems too small to make much of an impact. Sometimes it feels like we are little bugs running around a self-assembling doomsday device. In an ideal world, we would recognize the severe and looming risks to human dignity, health, and life on this planet and work together to reshape the economic forces that are risking it all. Unfortunately, it feels a bit more like the larger economic forces are somehow working to reshape our engagement with those risks. So, looking at the work this way, it is potentially troubling to encourage people to prioritize meaning over economic survival. I wish I could give that advice in good conscience, but we do seem to live in a dismal world that prioritizes short-term economic survival above all other values. Thus, I would say that my best advice is to take stock of who you are, your strengths, values, interests, responsibilities, and aspirations, and commit to identifying the best version of each of those elements that can yield an economically viable path forward. Someone who loves the environment and ecology might want to spend additional time identifying whether they have aptitude for law, engineering, chemistry, politics, or information and data analysis. If they do (and I hope they do!) they might be able to find a way to hold to their values and ethics of trying to salvage or environment while doing so from positions of relative power and leverage within the legal, tech, manufacturing, regulatory, government, or think tank sectors. This advice feels like a grievous compromise from what seemed possible even just one

³ Steger/O'Donnell/Morse, 2021

generation ago (“follow your passion, live your purpose”), but perhaps if we get enough people who want to save the “human” and “life” elements of our world of work we can reconfigure this doomsday device we are caught within.

PERSONALquarterly: *Meaningful work is mainly a concept on the individual level: work is meaningful if it is perceived as meaningful. On the other hand, we judge jobs and occupations as more or less meaningful. This has been especially the case during the coronavirus pandemic, when we realized the importance of truck drivers or retailers for daily life. What do you think the linkage between the perception of meaningfulness by the society and the perception on the individual level?*

Michael F. Steger: I have always rejected the idea that meaningful work can be detected by job title. That is, why I pursued a psychological approach to meaningful work that places the judgement of meaningfulness in the minds of each worker. Not only is it quite evident in research that you can find people working meaningfully in every occupation studied (given human conditions), but you can find people strangled of meaning in “meaningful” jobs. In my opinion, we have seen such a shift in the kinds of occupations that were socially valued (teachers, nurses, civic leaders) in the past to those that are valued now (hedge fund managers, financial quants, entrepreneurs). One of the unfortunate set of choices we have made societally is to amply reward certain jobs with money, and continually throttle others. Compare the social contributions of a private equity firm analyst and a teacher in a struggling school. There is no contest, yet who do we reward with mountains of money, political influence, deference in the media and service industries, and prestigious invitations to panels where they can tell us how the world ought to be run? Well, at least teachers can have meaning! I think this is a consequence of using assigned meaningfulness by society rather than individual level perceptions. We seem to feel that we can get away with compensating teachers, nurses, elder and child care workers with meaning rather than money. These are historically jobs to which women have been allowed easier access in many societies as far as I understand, so make of that what you will in terms of equity. But we also have tended to reward other noble professions, which historically have been granted to men, with meaning rather than material support ... military, police, firefighters. Yet, educated executives and moneymakers are given everything.

PERSONALquarterly: *Currently, many companies focus on corporate purpose. If we compare purpose and meaningful work: What are similarities? What are the main differences?*

Michael F. Steger: Purpose is highly goal directed, active, and motivating. Meaningful work really is more about the impact, stakes, and experience of working. You could imagine having either without the other. Currently, I am not optimistic about

the efforts companies are putting into corporate purpose, and I think there is a lot of cynicism on the part of employees that at least in corporate hands at present corporate purpose is just a smoke screen for additional efforts to get people to work harder for less compensation, fewer benefits, and so on. In that sense, many corporate purpose programs lack meaning. They are focused on motivation and action and goals, I suppose, but they are not attending honestly enough to impact, stakes, and the experience of working.

PERSONALquarterly: *Giving an outlook: What are the most promising research topics currently? In which fields do you think we can expect major developments?*

Michael F. Steger: My expectation is that we will rapidly see meaningful work mapped out across a huge swath of occupations, and in truly globally diverse locations, as well. Frequently I am asked whether meaningful work is not simply some privileged concern of those who have enough leisure and material comfort to be able to sit around wondering what else they can get out of their jobs. I see where this line of thinking is coming from. If finding a job is a pressing concern, or paying bills is a constant stressor, meaning may not be the first priority. At the same time, I have to say I find the basic premise to be very disturbing. If you take it seriously, then you are essentially arguing that even asking about meaningful work ought only be reserved for those who already enjoy many advantages and privileges. I do not think that the questioners intend this to be their assumption, but as one in the position of considering this question quite deeply, I feel confident in saying that research already is showing that across all occupations studied so far, from cleaners to firefighters to tech managers to teachers and on and on, (1) a notable segment already finds work to be meaningful (sometimes a large majority), (2) practices that interfere with meaningful work also appear to make people feel miserable, powerless, and dehumanized, (3) the benefits of meaningful work seem to hold regardless. To me, this says that we need additional research to hammer home this message – as much as it is a right or expectation for anyone, meaningful work is a right or expectation for everyone.

REFERENCES

- Lysova, E. I./Allan, B. A./Dik, B. J./Duffy, R. D./ Steger, M. F. (2019): Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389.
- Rose, N./Steger, M. F. (2017): Führung, die Sinn macht. *Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 4, 41-45.
- Steger, M. F. (2016): Creating meaning and purpose at work. Oades, L. G./Steger, M. F./Delle Fave, A./Passmore, J. (Edts.): *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*, 60-81.
- Steger, M. F./Dik, B. J./Duffy, R. D. (2012): Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steger, M. F./O'Donnell, M. B./Morse, J. L. (2021): Helping Students Find Their Way to Meaning: Meaning and Purpose in Education. Kern, M. L./Wehmeyer, M. L. (Edts.): *The Palgrave Handbook of Positive Education*, 551-579.
-

Sinn finden im Homeoffice: Barrieren und Strategien der Sinnfindung

Von Prof. Dr. Friedericke Hardering und Mareike Biesel (FH Münster)

Digitale Arbeit von zu Hause, die unter den Stichworten Homeoffice oder Remote Work diskutiert wird, hat durch die Covid-19-Pandemie einen massiven Aufschwung erlebt und ist ein zentrales Thema der Erforschung von Arbeitsbedingungen sowie öffentlicher Diskussionen über die Gestaltung guter Arbeit. Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit Ausmaß und Umfang von Homeoffice sowie den Arbeitserfahrungen, den gesundheitlichen Belastungen, aber auch den Ansprüchen von Beschäftigten. Dabei zeigt sich in der Forschung ein heterogenes Bild der Arbeitserfahrungen im Homeoffice.

Mit Blick auf das Stresserleben zeigt die Studie von Henner Gimpel und Kollegen (Gimpel et al., 2020), dass es im Homeoffice zu einer Abnahme bestimmter Stressoren wie Arbeitsbelastung oder sozialen Konflikten kommt. Weiterhin zeigen verschiedene Studien, dass sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert (DAK, 2021) und Sorgearbeit und Erwerbsarbeit besser in Einklang zu bringen sind. Zudem ist die Zufriedenheit mit dem Homeoffice hoch. Problematisch ist, dass es zu einer Entgrenzung von Arbeit kommt; die Trennlinien zwischen Berufs- und Privatleben verwischen und es zeigt sich eine Erhöhung von privaten, emotionalen und mentalen Anforderungen (Gimpel et al., 2020; DGB Index Gute Arbeit, 2021). Als belastend wird zudem der fehlende Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen genannt (DAK, 2021). Trotz einiger Herausforderungen wird die Arbeit im Homeoffice als Chance für eine bessere Arbeitsqualität gewertet, sofern die Beschäftigten die Wahlmöglichkeit haben, von wo aus sie arbeiten möchten. Genau diese Wahlmöglichkeit fehlte während der Covid-19-Pandemie teilweise, insbesondere in Zeiten der Homeoffice-Pflicht.

Bei allen Befunden über Belastungen und Ressourcen im Homeoffice finden sich nur vereinzelt Hinweise darauf, welche Folgen das Homeoffice für das Erleben von Sinn in der Arbeit hat. Unter Sinnerleben in der Arbeit wird die individuelle Erfahrung gefasst, dass die Arbeit zu den eigenen Werten passt und für andere Menschen bedeutsam ist. Wer seine Arbeit als sinnvoll erlebt, weiß, warum er die Arbeit tut. Sinnerleben in der Arbeit ist weiterhin verbunden mit der Erfahrung von Authentizität, der Entwicklung eigener Potenziale, Zugehörigkeit und dem Dienst an anderen Menschen (Lips-Wiersma/

Wright, 2012). Dabei finden sich in Medienberichten Hinweise, dass durch die Covid-19-Pandemie und durch die veränderten Arbeitsformen der Sinn der Arbeit von Beschäftigten im Homeoffice hinterfragt wird. In unserem Beitrag geht es um die Frage, welche Folgen das Homeoffice für das Sinnerleben von Beschäftigten in Zeiten der Covid-19-Pandemie hat.

Anhand von Gruppendiskussionen über Arbeitserfahrungen im Homeoffice mit Wissensarbeitenden aus verschiedenen Berufen, darunter New-Work-Experten und -Expertinnen, zeigen wir, dass gerade die Pandemie mit Lockdowns und Homeoffice-Pflicht bei vielen Beschäftigten durch die fehlenden Sozialkontakte zu einer Beeinträchtigung des Sinnerlebens geführt hat und Fragen nach dem Sinn und Wert der eigenen Arbeit gestellt werden. Gleichzeitig nutzen die Befragten eine Reihe von Strategien der Sinnfindung, die ihnen helfen, sich mit der neuen Situation zurechtzufinden. In den Erfahrungen der Beschäftigten spiegeln sich somit Erfahrungen der Sinnkrise sowie die Suche nach neuen Quellen des Sinnerlebens in und außerhalb der Arbeit. Gleichzeitig finden sich in den Erzählungen auch gesellschaftliche Narrative über die Möglichkeit, die Bedeutung von Erwerbsarbeit im Leben zu hinterfragen.

Sinnvolle Arbeit und Sinn in der Arbeit

In der Erforschung sinnvoller Arbeit gibt es keine konsistente Definition, was sinnvolle Arbeit ist und die Erfahrung von Sinnhaftigkeit in der Arbeit ausmacht (Bailey et al., 2019). Allgemein lässt sich die Frage nach sinnvoller Arbeit auf drei Ebenen diskutieren (vgl. Abb. 1): Welche gesellschaftliche Bedeutung hat Erwerbsarbeit (gesellschaftlicher Sinn der Arbeit)? Wie wichtig ist Arbeit in meinem Leben (individueller Sinn der Arbeit)? Und inwieweit erlebe ich meine Arbeit als sinnvoll (Sinn in der Arbeit)? (vgl. Hardering 2020). Von diesen Diskursen erfährt derjenige um den Sinn in der Arbeit die größte Aufmerksamkeit. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Erfahrung von Sinnhaftigkeit in der Arbeit mit zahlreichen positiven Faktoren verbunden ist wie Motivation, Engagement, Arbeitszufriedenheit sowie psychischer und physischer Gesundheit und Wohlbefinden (Allan et al., 2019). Stress und schlechte Arbeitsbedingungen wirken sich negativ auf das Sinnerleben aus. Neben dem Erleben von Sinn beschäftigt sich ein Zweig der Sinnforschung mit den

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie finden Wissensarbeitende im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie Sinn in ihrer Arbeit, was sind Barrieren des Sinnerlebens und welche Strategien des Umgangs damit gibt es?

Methodik: qualitative Untersuchung von 13 Gruppendiskussionen mit insgesamt 50 Wissensarbeitenden im Homeoffice

Praktische Implikationen: Trotz der überwiegend positiven Erfahrungen stellt sich die soziale Isolation als Hürde des Sinnerlebens heraus. Betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Zugehörigkeit sowie der von den Wissensarbeitenden selbst angewendeten Strategien der Sinnfindung können daher hilfreich sein.

Praktiken, wie Beschäftigte ihrer Arbeit aktiv Sinn zuschreiben. Dieses aktive Verständnis von Sinn als Zuschreibung schließt an den Gedanken an, dass Beschäftigte ihrer Arbeit eine Bedeutung geben, um mit belastenden Situationen umgehen zu können oder ihre Arbeit besser mit ihrer Identität zu verknüpfen. Hierzu zählt u. a. das Konzept der Sinnzuschreibungen bzw. Aneignungsweisen von Arbeit (Hardering/Will-Zocholl, 2019) oder des Job-Crafting (Wrzesniewski/Dutton, 2001). In der Untersuchung der Sinnfindungsstrategien schließen wir an dieses aktive Verständnis der Gestaltung von Sinn an.

Studien über das Sinnerleben im Kontext digitaler Arbeit, bspw. bei Arbeit auf digitalen Plattformen, deuten darauf hin, dass sich digitale Arbeit dann positiv auf das Sinnerleben auswirken kann, wenn Gestaltungsspielräume ermöglicht werden (für einen Überblick siehe: Hardering, 2021). Allerdings gibt es bisher nur vereinzelt Studien, die sich unmittelbar mit dem Sinnerleben im Homeoffice auseinandersetzen, wie die Untersuchung von Magrizos et al. (2022), die die negativen Effekte von zu viel Sinn im Kontext von Arbeitssucht und Homeoffice diskutiert.

Wissensarbeit im Homeoffice

Voraussetzung für die Arbeit im Homeoffice sind wissensbasierte Tätigkeiten, die sich mit digitalen Mitteln von zu Hause erledigen lassen. Unter Wissensarbeit werden üblicherweise hochqualifizierte Tätigkeiten verstanden, die einen akademischen Abschluss

voraussetzen. Der Kern der Tätigkeiten liegt in der Übertragung und Verarbeitung von Informationen und in der Herstellung und Aneignung von Wissen (Arlinghaus, 2017). Die Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland, die in den letzten Jahren von zu Hause arbeiten konnten, schwankte über die Pandemie hinweg stark. Während es vor der Pandemie lediglich 4 % der Beschäftigten waren, die ausschließlich im Homeoffice gearbeitet haben, waren es während der Pandemie im April 2020 ungefähr 27 % der Beschäftigten, die nur oder vorwiegend im Homeoffice gearbeitet haben. Im Januar 2021 arbeiteten noch 24 % überwiegend oder ausschließlich aus dem Homeoffice (Emmler/Kohlrausch, 2021). Insgesamt ist das Ausmaß von Arbeit aus dem Homeoffice jedoch schwer zu bestimmen, da es auch aufgrund betrieblicher Vereinbarungen fluktuiert.

Sample und Methode

Insgesamt wurden zwischen Februar und November 2021 13 virtuelle Gruppendiskussionen mit zwischen zwei und sieben Teilnehmenden durchgeführt und ausgewertet. Die Untersuchung ist ein Teilprojekt des DFG-Forschungsprojekts „Digitale Entfremdung und Aneignung von Arbeit“ (HA6994/3-1).¹ Für die Durchführung wurde ein digitales Videokonferenzsystem genutzt. Die Gruppendiskussionen wurden als Kombination

¹ Unser besonderer Dank gilt Hannah Reustle für die Durchführung der Gruppendiskussionen sowie ihre Mitwirkung an der Auswertung.

Abb. 1: Drei Ebenen der Sinnhaftigkeit von Arbeit

Diskurs	Frage
Gesellschaftlicher Sinn der Arbeit	Welche Bedeutung hat Erwerbsarbeit?
Individueller Sinn der Arbeit	Wie wichtig ist Arbeit in meinem Leben?
Sinn in der Arbeit	Erlebe ich meine Arbeit als sinnvoll?

Quelle: vereinfachte Darstellung nach Hardering, 2020, S. 6

aus klassischen Gruppendiskussionen, über die kollektive Orientierungen der Gruppe freigelegt werden können, und Gruppeninterviews, in denen die individuelle Meinung der Teilnehmenden eingefangen wird, durchgeführt.

Der Zeitraum der Erhebung erstreckt sich von kurz vor dem Inkrafttreten der Homeoffice-Pflicht am 27.02.2021 über die Verschärfung am 21.04.2021 und die vorübergehende Aufhebung am 01.07.2021. Die letzten Diskussionen fanden nach der Wiedereinführung der Homeoffice-Pflicht, die erst zum 20.03.2022 gänzlich aufgehoben wurde, am 24.11.2021 statt. Insofern bildet die Untersuchung die Erfahrung von Homeoffice unter den Bedingungen kontakt einschränkender Maßnahmen ab. Gerade für die Erfahrungen eines Gemeinschaftsverlusts lässt sich nicht genau abgrenzen, wie viel Anteil die kontaktbeschränkenden Maßnahmen des Lockdowns und wie viel die Erfahrungen im Homeoffice als solche haben, da diese in der Erfahrungswelt der Befragten notwendigerweise miteinander verschränkt sind. Jedoch gilt es, diese Verschränkung bei der Interpretation der Ergebnisse zu reflektieren.

Voraussetzung für die Teilnahme war neben der digitalen Ausführung der Arbeit die Selbstidentifikation als Wissensarbeiterin bzw. Wissensarbeiter. Die Teilnehmenden verfügen über eine akademische Ausbildung und ihre Tätigkeiten bestehen überwiegend aus dem Erwerb und der Nutzung von Wissen. Das Sample umfasst hochqualifizierte Beschäftigte aus Wissenschaft und Lehre, Programmierer und Programmierinnen, Berater und Beraterinnen von Wirtschaft und Wissenschaft, leitende Angestellte aus den Bereichen IT, Medien und Finanzwesen und New-Work-Expertinnen und -Experten.

Insgesamt waren 50 Personen (30w/19m/1d) im Alter von 27 bis 62 Jahren an den Diskussionen beteiligt. Die Befragten sind durchschnittlich seit 6,9 Jahren in ihrer aktuellen Tätigkeit befristet (18) oder unbefristet (28) angestellt oder selbstständig tätig (2), sodass davon ausgegangen werden kann, dass die mit dem Homeoffice eintretenden Veränderungen auch als solche wahrgenommen werden können.

Die Gruppendiskussionen orientierten sich in der Durchführung und Analyse an Kühn und Koschel (2018), wobei einige Anpassungen für die virtuelle Durchführung vorgenommen wurden. Hierzu zählt, dass erstens kleinere Gruppen zusammengestellt wurden und zweitens die Diskussion stärker strukturiert war und sich eine Gesprächsreihenfolge etabliert hat. Themen der Diskussion waren Sinn und Entfremdungserfahrungen sowie die Zukunft der Arbeit und New Work. Für die Darstellung der Ergebnisse werden zunächst die positiven Erfahrungen und die Barrieren des Sinnerlebens aufgezeigt. Anschließend werden die Strategien der Sinnfindung beschrieben. Mit Blick auf die Reichweite der Untersuchung ist durch das Sampling und den Einbezug heterogener Studienteilnehmer und -teilnehmerinnen eine inhaltliche Repräsentativität der Befunde gegeben. Diese bietet im Gegensatz zur statistischen

Repräsentativität vor allem Einblicke in die subjektiven Erfahrungswelten der Beschäftigten sowie Erkenntnisse über zentrale Themenschwerpunkte.

Sinnerleben und Barrieren des Sinnerlebens im Homeoffice

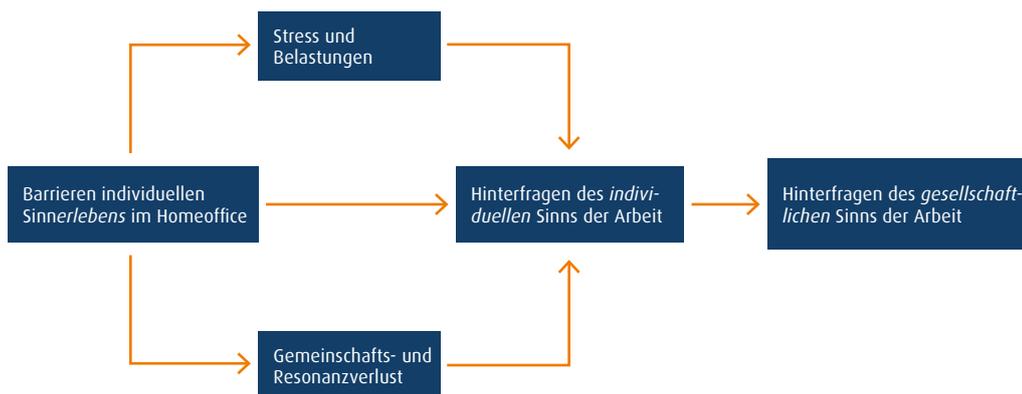
Mit Blick auf die Arbeitsbedingungen überwiegt ein positives Bild des Homeoffice in den Beschreibungen der Diskussions teilnehmenden. Sie werten die Arbeitsmöglichkeit als Chance einer autonomen und selbstbestimmten Form der Arbeit, die auch die Arbeitswelt der Zukunft beeinflussen wird. Die Erfahrung von Autonomiegewinnen und eigener Zeitgestaltung bilden die zentralen Sinnquellen. Besonders die Möglichkeit, einen eigenen zeitlichen Rhythmus und Alltag zu gestalten, sowie der Wegfall von Pendelzeiten werden positiv hervorgehoben. Beides ermöglicht, sich mehr auf die wesentlichen Dinge der Arbeit zu konzentrieren. Neben den positiven Erfahrungen lassen sich auch zentrale Barrieren des Sinnerlebens im Homeoffice benennen (vgl. Abb. 2):

Stress im Homeoffice: Auch wenn die Arbeit im Homeoffice teilweise zu einer Reduktion von Stress führt, beschreiben die Diskussions teilnehmenden eine Zunahme von Stressquellen, die sich negativ auf das Sinnerleben auswirkt. Hierzu gehört die enge Taktung digitaler Treffen, die öfter außerhalb der formalen Arbeitszeit stattfinden. Die raum-zeitliche Entgrenzung wird als Hauptfaktor der Stresszunahme beschrieben. Kritisiert werden bspw. Anforderungen der „Sofortness“ und des permanenten „Multi-Kanal-Erreichbarkeitsverhaltens“. Diese veränderten zeitlichen Anforderungen werden teilweise als „Strukturverlust“ erlebt, der die schwer aufrecht zu erhaltende Trennung in Arbeit und Privates zu Hause zu einer „wahnsinnige[n] Belastung“ macht.

Gemeinschafts- und Resonanzverlust: Die Verlagerung der Kommunikation in den digitalen Raum und die fehlende physische Präsenz werden als Gemeinschaftsverlust erlebt. Der Zusammenhalt leidet, weil der sporadische Kontakt fehlt, der über einen professionellen Austausch hinausgeht. Teilweise kommt es dennoch zu einer quantitativen Zunahme von Treffen. Die Kommunikation ist im Homeoffice also keineswegs eingebrochen, die Qualität der Kommunikation hat sich jedoch spürbar verändert und der Wegfall informeller, persönlicher Gespräche wird beklagt. Digitalen Kommunikationsmitteln werden inhärente Grenzen zugeschrieben, wenn es um die Vermittlung von Wertschätzung und Zugehörigkeitsgefühl geht. Dagegen wird dem analogen Raum eine Qualität zugeschrieben, die digital nicht imitierbar ist und dessen Wegfall als „Entsinnlichung“ erlebt wird. Versuche der Übertragung sinnstiftender Kommunikation in den digitalen Raum werden teils als „billiger Kompromiss“ wahrgenommen, „diese wirkliche tiefgehende zwischenmenschliche Resonanz, die fehlt letzten Endes“.

Hinterfragen des Sinns der Arbeit auf individueller Ebene: Die beschriebenen Veränderungen führen bei den Befragten

Abb. 2: Barrieren des Sinnerlebens im Homeoffice



Quelle: Eigene Darstellung

teilweise zu einer kritischen Reflexion ihrer Arbeit. Reduziert auf den Kern der Arbeit stellen sich einige die Frage: „Was mache ich hier eigentlich?“ Diese Brüche im Sinnerleben werden als Irritation und teilweise als Sinnkrise, aber auch als Chance zur Neugestaltung der Arbeit wahrgenommen.

Hinterfragen des gesellschaftlichen Sinns der Arbeit: Nicht nur auf der individuellen Ebene wird der Sinn in der Arbeit hinterfragt. Auch werden auf einer gesellschaftlichen Ebene die Veränderungen der Arbeitswelt und der Nutzen bestimmter Veränderungen reflektiert. Gerade die Arbeit aus dem Homeoffice setzt Überlegungen in Gang, wie Arbeit eigentlich gesellschaftlich gestaltet sein sollte. Dabei wird auch die Rolle der Digitalisierung reflektiert. Die Befragten beschreiben, dass Prozesse der Digitalisierung nicht immer im Einklang mit ihren Gedanken zu und Vorstellungen von sinnvoller Arbeit stehen. Diese Erfahrungen schlagen eine Brücke zwischen Brüchen im individuellen Sinnerleben und Fragen nach dem individuellen und gesellschaftlichen Sinn von Arbeit. In diesem Kontext wird von den Befragten die Diskussion großer Fragen vermisst: „Wie wollen wir leben? Wie wollen wir arbeiten? Wollen wir überhaupt arbeiten? Was bedeutet Arbeit? Und Digitalisierung [wird] quasi nicht diesen ganzen Fragen vorangestellt, sondern Digitalisierung ist Teil der Diskussion, aber niemals die Diskussion.“

Strategien der Sinnfindung

Vor dem Hintergrund der belastenden Erfahrungen im Homeoffice suchen Beschäftigte neue Wege, sich positiv auf Arbeit zu beziehen und ihr einen Sinn zu verleihen (vgl. Abb. 3).

► **Neue Zugehörigkeiten herstellen:** Um der Abnahme des

sozialen Kontakts und dem Verlust von Zugehörigkeitsgefühlen entgegenzuwirken, wurden vielfach neue Formen des virtuellen sozialen Kontakts genutzt. Einerseits wurden vom Arbeitgeber organisierte virtuelle Mittagspausen oder digitale Wochenabschlüsse wahrgenommen, andererseits auch aktiv die soziale Isolation bekämpft, indem die Beschäftigten gezielt Kollegen oder Kolleginnen anrufen, um private informelle Gespräche zu führen und damit die oftmals vermissten „Flurgespräche“ zu imitieren. Zugehörigkeiten werden auch auf einer globaleren Ebene neu hergestellt: Weil die Vernetzung über lokale Strukturen eingeschränkt ist, werden die digitalen Möglichkeiten globaler Vernetzung wichtiger und führen bei den Befragten zu einer Neuorientierung in der Frage nach dem Sinn in ihrer Arbeit. So wird der Zugang zu einer weltweiten Community stärker in den Fokus gerückt und an internationalen digitalen Meet-ups und Konferenzen teilgenommen. Indem die Befragten diesen Aspekt stärker fokussieren, heben sie die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit auf eine höhere, transnationale Ebene.

► **Krise als Lernchance:** Die veränderten Arbeitsbedingungen im Homeoffice und die sich daraus ergebenden Herausforderungen der Arbeitsorganisation werden insbesondere aufgrund der pandemiebedingten Ausnahmesituation als Gelegenheit für kollektives Lernen und kollektives Entscheiden gedeutet. Die Befragten fanden in der Unsicherheit der neuen Situation Sinn in der Stärkung ihrer Selbstlernkompetenz, dem Selbstmanagement und der Entwicklung neuer „digitaler“ Soft Skills.

► **Sinn außerhalb der Arbeit finden:** Neben Strategien der Sinnfindung in der Arbeit wird die Frage nach dem individu-

ellen Sinn der Arbeit („Wie wichtig ist Arbeit in meinem Leben?“) auch mit einer Dezentrierung von Erwerbsarbeit und der Neuorientierung bei der Sinnsuche beantwortet. In Kombination mit einer gesteigerten Produktivität im Homeoffice wird die so gewonnene Zeit mit einer anderen sinnstiftenden Tätigkeit außerhalb der Erwerbsarbeit verbracht und somit die Wichtigkeit von Erwerbsarbeit infrage gestellt. Neben der Arbeit werden so neue Sinnquellen erschlossen.

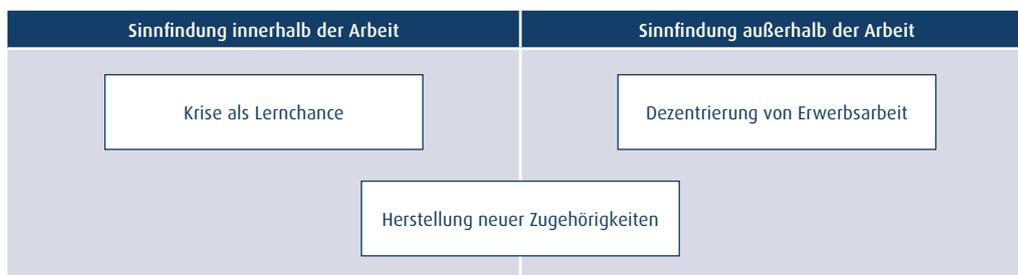
Fazit und Implikationen für die Praxis

Die untersuchten Wissensarbeitenden erlebten zu Beginn der Covid-19-Maßnahmen das Homeoffice als Chance, die Arbeit entlang eigener Werte und Ziele auszurichten. Durch das Erleben von Autonomie, auch als Autonomie bei der Zeitgestaltung, verbesserte sich die Work-Life-Balance, was als positiv für das Sinnerleben gewertet wurde. Insbesondere durch die soziale Isolation, die auch durch die Homeoffice-Pflicht forciert wurde, und das schwindende Zugehörigkeitsgefühl sowie durch die Zunahme von Stress erlebten Wissensarbeitende eine Beeinträchtigung des Sinnerlebens. Teilweise sorgte die Erfahrung im Homeoffice dafür, die Bedeutung der eigenen Arbeit und das Arbeiten an sich grundsätzlich zu hinterfragen. Damit stößt die Veränderung der Arbeitsform einen Reflexionsprozess über richtiges und gutes Arbeiten an. Die Untersuchung zeigt zugleich, wie Wissensarbeitende die Situation konstruktiv nutzen und ihr Sinnerleben neu ausrichten. Sie stellen neue Zugehörigkeiten her, fokussieren sich auf die Lernchancen des Umbruchprozesses oder reflektieren ihr Verhältnis zur Arbeit insgesamt. Insgesamt zeigt sich so ein ambivalentes Bild des Sinnerlebens im Homeoffice in Zeiten der Covid-19-Pandemie, welches neben Herausforderungen auch Chancen des Sinnerlebens im Homeoffice deutlich macht. Gerade die Ermöglichung indivi-

dueller zeitlicher, räumlicher und arbeitsinhaltlicher Autonomiespielräume bietet die Chance für Beschäftigte, ihre Arbeit sinnhaft zu gestalten. Aus den Befunden lassen sich Empfehlungen für die betriebliche Praxis ableiten:

- ▶ Da sich Sinnerleben positiv auf verschiedene Aspekte wie Zufriedenheit und Gesundheit auswirkt, ist die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen als Rahmenbedingung des Sinnerlebens zentral.
- ▶ Autonomie bei der Gestaltung der Arbeit im Homeoffice wirkt sich positiv auf das Sinnerleben aus, insofern stellt die Ermöglichung eigener Entscheidungsspielräume und zeitlicher wie auch räumlicher Flexibilität eine wichtige Stellschraube des Sinnerlebens dar.
- ▶ Da das Sinnerleben im Homeoffice maßgeblich durch das Gefühl der Isolation beeinträchtigt wird, ist es für Unternehmen wichtig, Maßnahmen zu entwickeln, um das Gefühl der Zugehörigkeit und Verbundenheit unter den Beschäftigten zu fördern. Da Führungskräften bei der Gestaltung des Arbeitsklimas eine Schlüsselrolle zukommt, ist der Aufbau von Kompetenzen zur Gestaltung virtueller und analoger Kommunikation wichtig. Weiterhin sind für die zukunftsfähige Gestaltung von Remote Work innovative Ansätze zentral, die sich auf die Gestaltung sozialer Kommunikation im digitalen Raum wie auch am Arbeitsort beziehen. Hierzu zählen u. a. neue Austauschformate, soziale Events und gemeinsame Arbeitsziele.
- ▶ Sinnerleben ist sowohl durch gute Arbeitsbedingungen als auch durch die Reflexion eigener Sichtweisen gestaltbar. Beschäftigte können in ihrer proaktiven Aneignung neuer Arbeitsbedingungen und der Sinnfindung in ihrer Arbeit gefördert werden. Dies kann bspw. durch Sinn-Workshops oder Job-Crafting-Interventionen ermöglicht werden.

Abb. 3: Strategien der Sinnfindung



Quelle: Eigene Darstellung


PROF. DR. FRIEDERICKE HARDERING

Professur für sozialen Wandel in der digitalisierten Gesellschaft am Fachbereich Sozialwesen, FH Münster

E-Mail: f.hardering@fh-muenster.de

https://www.fh-muenster.de/sw/personen/professorinnen.php?pid=12299&orga=10&m_list_id=0&p_list_id=11


MAREIKE BIESEL (B.A.)

Wissenschaftliche Hilfskraft am Fachbereich Sozialwesen, FH Münster

LITERATURVERZEICHNIS

Allan, B. A./Batz-Barbarich, C./Sterling, H. M./Tay, L. (2019): Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis, *Journal of Management Studies*, 56 (3), S. 500–528.

Arlinghaus, A. (2017): Wissensarbeit. Aktuelle arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, MBF-Report 35.

Bailey, C./Yeoman, R./Madden, A./Thompson, M./Kerridge, G. (2019): A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda, *Human Resource Development Review*, 18 (1), S. 83–113.

DAK (2021): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie.

DGB Index Gute Arbeit (2021): Jahresbericht 2021. Schwerpunktthema: Unter erschwerten Bedingungen. Corona und die Arbeitswelt, Berlin.

Emmler, H./Kohlrausch, B. (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4. WSI Policy Brief 52.

Gimpel, H./Bayer, S./Lanzl, J./Regal, C./Schoch, M. (2020): Digitale Arbeit während der COVID-19-Pandemie. Eine Studie zu den Auswirkungen der Pandemie auf Arbeit und Stress in Deutschland.

Hardering, F. (2020): Sinn in der Arbeit. Überblick über Grundbegriffe und aktuelle Debatten. 1. Auflage, Wiesbaden.

Hardering, F. (2021): Von der Arbeit 4.0 zum Sinn 4.0? Über das Sinnerleben in der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung, *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 46 (1), S. 27–44.

Hardering, F./Will-Zocholl, M. (2019): Zwischen Sinngestaltung und Sinnbewahrung. Aneignungsweisen in hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit, *Berliner Journal für Soziologie*, 29, S. 273–298.

Kühn, T./Koschel, K. (Hg.) (2018): Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch. 2. Aufl., Wiesbaden.

Lips-Wiersma, M./Wright, S. (2012): Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the comprehensive meaningful work scale (CMWS), *Group & Organization Management*, 37 (5), S. 655–685.

Magrizos, S./Roumpi, D./Georgiadou, A./Kostopoulos, I./Vrontis, D. (2022): The dark side of meaningful work-from-home: A nonlinear approach, *European Management Review*, S. 1–18.

Wrzesniewski, A./Dutton, J. E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26 (2), S. 179–201.

SUMMARY

Research question: How do knowledge workers find meaning in working from home during the COVID-19 pandemic, what are barriers of meaningful work and what strategies are used to create meaning?

Methodology: Qualitative research of 13 group discussions with a total of 50 knowledge workers working from home

Practical implications: Despite the overall positive experience of working from home, social isolation proves to be a hurdle to the experience of meaningfulness at work. Operational measures to foster a sense of belonging and promote the strategies of meaning-making employed by workers themselves can be helpful.

Sinnlosigkeit in Unternehmen: Messung und Wirkung von Bullshit-Kommunikation

Von **Dr. Nico Rose und Alexander Elia** (beide ehemals International School of Management, Dortmund)

Donald Trump wird von Kontrahenten oft als Lügner bezeichnet. Obgleich er vor, während und nach seiner Zeit als US-Präsident viele Lügen produziert hat, ist davon auszugehen, dass Lügen nicht den Wesenskern der Kommunikation des Unternehmers, Reality-TV-Stars und Politikers ausmacht. Stattdessen gehen wir davon aus, dass Mr. Trump der mitunter erfolgreiche Prototyp eines „Bullshit Artist“ ist. Was ist damit gemeint? Viele der Trumpschen Kommunikationsakte sind einer Klasse von Aussagen zuzuordnen, die im eigentlichen Sinne des Wortes keine Lügen sind. Stattdessen können sie als kommunikative Handlungen identifiziert werden, die gemäß dem US-amerikanischen Wissenschaftler Harry G. Frankfurt in die Sphäre des Bullshits gehören. 1986 schrieb der Philosoph einen augenzwinkernd verfassten, letztlich aber ernst gemeinten Aufsatz über dieses Thema, der 2005 als Buch weite Verbreitung fand (Frankfurt, 1986 und 2005). Zu Beginn unseres Beitrags ist folglich die Frage zu klären: Was unterscheidet den Akt des „Bullshittens“ vom Akt des Lügens?

Bullshit: Begriffsbestimmung

Kernmerkmal des Bullshittens ist die Beobachtung, dass es in einer Sphäre jenseits von Wahrheit und Lüge angesiedelt ist. Um dies zu verstehen, können wir zunächst eine Person betrachten, die eine irriige Behauptung aufstellt. Dieser Mensch ist möglicherweise davon überzeugt, die Wahrheit zu sagen, weiß es aber nicht besser. Folglich hat er einen Bezug zur Wahrheit, verfehlt sie aber gewissermaßen. Im Übrigen ist es gut möglich, dass dieser Mensch die Wahrheit erkennt und akzeptiert, wenn er auf den Irrtum aufmerksam gemacht wird. Der direkte Bezug zur Wahrheit lässt sich auch für den Lügner nachweisen. Eine solche Person muss die Wahrheit in Bezug auf eine gegebene Situation notwendigerweise kennen – ansonsten wäre es nicht sinnhaft, von einer Lüge zu sprechen. Allerdings entschließt sich der Akteur, absichtsvoll etwas zu behaupten, was nicht der Wahrheit entspricht. Zudem zeichnet es Lügner in aller Regel aus, dass sie auch im Angesicht von gegenteiligen Fakten die Lüge aufrechterhalten wollen.

Im Sinne Frankfurts (2005) zeichnet sich Bullshit abgrenzend dadurch aus, dass der Bullshitter sich weder positiv noch

negativ zur Wahrheit positioniert. Stattdessen existiert Bullshit in einem Raum jenseits davon. Anders ausgedrückt: Das Konzept der Wahrheit spielt für solche Sprechakte schlicht keine Rolle. Primäres Ziel des Bullshittens ist es, mit dem Gesagten durchzukommen, kommunikative Wirkung zu erzielen – in der Absicht, die eigene Agenda voranzutreiben. Dieses Verhalten ist auch bei Donald Trump gut zu beobachten: Er behauptet einmal dies, am nächsten Tag das – nur um am dritten Tag zu verlautbaren, er habe weder das eine noch das andere jemals gesagt. Seine Kritiker versuchen an diesem Punkt, ihm Inkonsistenz nachzuweisen. Dies verfehlt in aller Regel seine Wirkung, weil Konsistenz und Kohärenz niemals das Ziel waren. Es geht vereinfacht ausgedrückt darum, seine Anhänger bei Laune zu halten und den Medien Futter zu geben. In dieser Hinsicht ist Bullshit sinnentleert und irreführend, aber trotzdem (oder gerade deswegen) zielorientiert.

Littrell, Risiko und Fugelsang (2021) unterteilen diese Form der Kommunikation nochmals: Demgemäß gibt es Bullshit, der darauf abzielt, unangenehmen Konversationen aus dem Weg zu gehen, ohne direkt lügen zu müssen („evasive bullshit“), und solchen, der versucht, Menschen durch Übertreibung, Angstmache und andere rhetorische Strategien von sich selbst und/oder den eigenen Zielen zu überzeugen („persuasive bullshit“). Im Übrigen ist Bullshit verwandt mit Konzepten, die ebenfalls rund um den politischen Aufstieg von Donald Trump diskutiert wurden. Entsprechende Begrifflichkeiten sind bspw. „Post-Truth“ oder die sprichwörtlich gewordenen „alternativen Fakten“.

Bullshit als Wesenskern der Kommunikation in Organisationen

Einige Forscher argumentieren, dass der Akt des Bullshittens nicht nur in der politischen und gesellschaftlichen Sphäre eine Rolle spielt, sondern mittlerweile auch den Wesenskern der Kommunikation in Unternehmen repräsentiert. Bullshit in Organisationen ist allerdings kein komplett neues Phänomen. Keyes spricht bereits 2004 von einer „Welt nach der Wahrheit“ (Keynes, 2004). Es geht um einen kommunikativen Rahmen, in dem objektive Fakten weniger hilfreich sind, um die öffentliche Meinung zu beeinflussen, als das Appellieren an Emotionen

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie wirkt sich die Intensität von Bullshit-Kommunikation auf Arbeitsengagement und psychische Irritation, eine Burn-out-Vorstufe, aus?

Methodik: Entwicklung einer deutschsprachigen Version der Organizational Bullshit Perception Scale, Onlineerhebung unter 652 deutschsprachigen Arbeitnehmerinnen und -nehmern

Praktische Implikationen: Obwohl Bullshitten nicht per se als negativ zu betrachten ist, sollten Unternehmen darauf hinwirken, das Bullshit-Niveau in ihrer Organisation im Zaum zu halten, da ein Übermaß dieser Form von inhaltsleerer Kommunikation mit negativen Konsequenzen in Verbindung steht, z. B. erhöhter Burn-out-Gefahr.

oder persönliche Befindlichkeiten. Social Media und andere moderne Kommunikationstechnologien vereinfachen es zusehends, Bullshit zu produzieren bzw. zu verbreiten. In sog. Echokammern entstehen sich positiv verstärkende Feedback-Schleifen, die das Verbreiten von Bullshit im Inneren der Kammer befeuern (Berthon/Pitt, 2018).

Solche Phänomene finden zunehmend mehr Raum in Organisationen. Graeber (2018) argumentiert, dass es mittlerweile eine eigene Klasse von „Bullshit-Jobs“ gibt, durchaus hochbezahlte Tätigkeiten, die jedoch entkoppelt von einer für die Gemeinschaft relevanten Form der Wortschöpfung existieren. Dabei ist zu beachten, dass Bullshit häufig ansprechend auf die Zuhörenden wirkt. Im Sinne des Vorantreibens (s)einer Agenda ist der Bullshitter versucht, seine Aussagen für andere möglichst reizvoll und glaubwürdig zu gestalten. So gelingt es, viele Menschen zu erreichen. Dementsprechend erhält der Bullshitter bis zu einem gewissen Grad Bestätigung, die ihn wiederum veranlasst, den eingeschlagenen Kurs fortzuführen (McCarthy et al., 2020).

Zudem argumentiert Petrocelli (2018), dass Menschen sich immer häufiger dazu verpflichtet fühlen, eine Meinung zu äußern, ohne einen fundierten Beitrag leisten zu können. Zwei Rahmenbedingungen verstärken diese Tendenz: wenn die Zuhörer nicht wissen, worüber der Redner wirklich spricht, oder wenn der Redner keiner Rechenschaftspflicht obliegt (was bei höhergestellten Personen in einem gewissen Umfang der Fall ist, weil es von Nachteil sein kann, Vorgesetzte unmittelbar zu kritisieren).

Spicer (2020) geht so weit, Bullshit als etablierte gesamtgesellschaftliche Praxis zu beschreiben. Demgemäß durchzieht Bullshit die Gesellschaft so umfassend, dass er zu einer geteilten Form sozialer Interaktion geworden ist. In solchen Gemeinschaften wird Bullshit gemeinhin akzeptiert und sogar gefördert (Christensen/Kärreman/Rasche, 2019). Diese Praxis wird besonders von zwei Faktoren begünstigt: Zum einen ist die heutige (Arbeits-)Welt derart komplex, dass es in Bezug auf viele Phänomene nicht die eine korrekte Antwort gibt. Diese Ambivalenz vergrößert die Möglichkeit und auch die Notwendigkeit zum Bullshitten. Führungskräfte sollen und müssen führen, bisweilen auch in weitgehender Unkenntnis relevanter

Fakten. Die allseitige Notwendigkeit „sich durchzuwurschteln“ vergrößert andererseits die Akzeptanz des Phänomens als solchem.

Positive Aspekte von Bullshit in Organisationen

Es ist zu erwähnen, dass dem Bullshitten nicht zwingend egoistische Ziele zugrunde liegen (McCarthy et al., 2020). Es kann sowohl aus eigennützigen als auch selbstlosen Motiven genutzt werden. Das Ziel ist die Effektivität der kommunikativen Anstrengungen, seien sie ethisch wertvoll oder fragwürdig. Vor diesem Hintergrund ist auch der Begriff „Bullshit Artist“ zu verstehen: Er deutet an, dass erfolgreiches Bullshitten durchaus als Fähigkeit, vielleicht sogar Kunstform, betrachtet werden kann. Zudem wird – wie bereits erwähnt – regelmäßig zu bedenken gegeben, dass in einer immer komplexer werdenden (Arbeits-)Welt notwendigerweise auch der Level an Bullshit ansteigen muss. Wo immer mehr Daten und Informationen kreiert werden, wachsen Unwissen und Unsicherheit aus Sicht des einzelnen Menschen oder des einzelnen Unternehmens. Bullshitten kann somit auch als Mittel zur (Wieder-)Erlangung von Selbstwirksamkeit gedeutet werden. Es erscheint dann als ein Weg, „einen Griff“ an die überbordende Komplexität unternehmerischer Realitäten zu bekommen.

Negative Aspekte von Bullshit in Organisationen

Gleichzeitig gehen Forscher wie Spicer (2020) davon aus, dass ein Übermaß an Bullshit in Unternehmen (sowohl intern als auch in Richtung von Kunden/Stakeholdern) langfristig nachteilige Konsequenzen zeitigen wird. In diesem Kontext sind Neologismen wie Greenwashing und Pinkwashing beachtenswert: das kommunikative Vortäuschen von Bemühungen in den Bereichen Umweltschutz oder Support von LGBT+-Personen. Ebenso wird nahegelegt, dass kommunikative Akte im Kontext von Strategien, Unternehmenswerten und Purpose-Statements häufig ins Reich der Bullshit-Kommunikation gehören. Werden Stakeholder (z. B. Investoren) mit einer übergroßen Menge an Bullshit bedacht, ist es nicht unwahrscheinlich, dass sie das Vertrauen in die Organisation verlieren. Mitarbeiter der Organisation laufen Gefahr, nur sehr oberflächliche Beziehungen zu ihrem Arbeitgeber zu entwickeln, also ein rein transakti-

onales Arbeitsverhältnis aufzubauen. Spicer (2017) argumentiert, dass Menschen, die kontinuierlich einem Übermaß von Bullshit in ihrer Organisation ausgesetzt sind, nach einer Weile aufhören, neue Initiativen und Programme ernst zu nehmen. Statt Engagement und Zufriedenheit werden dann Zynismus und innere Emigration befeuert.

Je höher die Bullshit-Dichte, desto wahrscheinlicher scheint es zudem, dass die Organisation von ihrer Kernaufgabe abgelenkt wird. Wird eine Organisation „süchtig“ nach Bullshit (Spicer, 2017, S. 31), verschwendet sie große Mengen an Ressourcen auf dessen Produktion, Verbreitung und Konsum – die eigentlichen Aufgaben (kundenbezogene Wertschöpfung) werden vernachlässigt. Ein gutes Beispiel für den hohen Zeitaufwand, der für Bullshit aufgewendet werden muss, ist die Vielzahl an Meetings, die im Gros aller Organisationen abgehalten wird. Viele dieser Meetings sind ineffizient: Sie involvieren zu viele oder die falschen Menschen (Mroz et al., 2018). Und: Sie sind eine Arena für Bullshit-Artisten. Langfristig führt der dort abgesonderte Bullshit zu geringerer Jobzufriedenheit, vergrößert das Misstrauen in die Führungsebenen und reduziert die Produktivität (McCarthy et al., 2020). Problematisch ist besonders, dass sich die zynische Haltung der Belegschaft nur schwer umkehren lässt, da entsprechende Initiativen selbst wieder als organisationaler Bullshit gedeutet werden können.

Bullshit-Intensität in Organisationen messbar machen

Vor dem Hintergrund der in der Forschung unterstellten (Neben-)Wirkungen von Bullshit-Kommunikation hat sich ein Forscherteam (Ferreira et al., 2022) auf den Weg gemacht, den wahrgenommenen Level an Bullshit-Kommunikation in Organisationen zu messen. Sie entwickelten auf Basis theoretischer Vorüberlegungen einen Fragebogen mit 15 Items (Organizational Bullshit Perception Scale OBPS), welcher drei unterschiedliche Arten von Bullshit-Kommunikation in Organisationen erfasst:

- 1) Entkopplung von der Wahrheit in der Kommunikation allgemein: Eine Organisation akzeptiert, dass Entscheidungen auch in Abwesenheit von schlüssigen Daten und Argumenten getroffen werden. Es braucht keine stichhaltigen Gründe, sondern lediglich starke persönliche Überzeugungen, um eine Agenda voranzutreiben.
- 2) Bullshit-Kommunikation von Menschen mit Hochstatus: Menschen kommen mit ihren Ansichten und Entscheidungen durch, weil sie hierarchisch höhergestellt sind.
- 3) Exzessive Nutzung von Jargon: Die Organisation neigt dazu, exzessiv auf Abkürzungen, Akronyme und anderen „Management-Sprech“ zurückzugreifen.

Studiendesign

Im Rahmen einer Abschlussarbeit übertrug Alexander Elia die von Ferreira und Kollegen (2022) vorgelegte englische Skala mittels gängiger Verfahren ins Deutsche (Übersetzung

der Items durch eine Person, die beide Sprachen nahezu auf Muttersprachlerniveau beherrscht; Diskussion und Überarbeitung der Items durch Fachexperten; Rückübersetzung der Items ins Englische zur Sicherstellung der Korrespondenz), um sie online einer Gelegenheitsstichprobe von 652 Managern im deutschen Sprachraum vorzulegen (55 % männlich, 45 % weiblich, tendenziell hochqualifiziert, typische Altersverteilung für Berufstätige; 32 % in einer Führungsposition).

Faktor- und Item-Analysen (werden aus Platzgründen nicht detailliert vorgestellt) legten nahe, dass die deutsche Version der Skala im Großen und Ganzen gut im Sinne der englischen Vorlage funktioniert. Lediglich eines der Items wurde nach reiflicher Überlegung wegen mangelnder Gütekriterien entfernt, sodass die deutsche Version aus 14 Items besteht (vollständige Skala vgl. Abb. 2).

Um die Wirkung des Bullshit-Niveaus in Organisationen greifbar zu machen, haben wir den Teilnehmern der Studie zusätzlich etablierte Maße zur Messung des Arbeitsengagements und der sog. psychischen Irritation vorgelegt. Das Arbeitsengagement ist ein auf die Arbeit bezogener, als positiv empfundenener, erfüllender Gemütszustand. Es wurde mittels einer deutschen Kurzversion der Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) erfasst (Sautier et al., 2015), wobei sich Engagement auf drei Faktoren aufteilt (Vitalität, Einsatz/Hingabe sowie das Gefühl von Aufgehen in der Arbeit). Psychische Irritation ist eine Form der Fehlbeanspruchung, die sich in einer subjektiv wahrgenommenen emotionalen und kognitiven Belastung im Kontext von Arbeit äußert. Sie wird oft als Vorstufe bzw. Treiber des Burn-out-Syndroms betrachtet. Die psychische Irritation wurde mit einem Instrument gemessen, welches bei Mohr, Riggotti und Müller (2005) vorgestellt wird, wobei das Instrument zwischen einem emotionalen und einem kognitivem Faktor der Irritation unterscheidet.

Gemäß den eingangs geschilderten Vorüberlegungen ist ein positiver Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Bullshit-Niveau und der psychischen Irritation zu erwarten, während der Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement negativ ausfallen sollte. Zur Überprüfung dieser Thesen haben wir im Sinne der theoretischen Konzeption aller drei Skalen zunächst die Skalenmittelwerte über die Items und Faktoren hinweg gebildet, um deren Beziehung untereinander anschließend mittels linearer Korrelationsanalysen zu untersuchen.

Ergebnisse und Diskussion

Wie prognostiziert, zeigt sich zwischen dem wahrgenommenen Level an Bullshit und dem Arbeitsengagement eine Korrelation von .31 in negativer Richtung – sowie zwischen dem Level an Bullshit und der psychischen Irritation eine Korrelation von .37 in positiver Richtung. Beide Korrelationen sind vor dem Hintergrund der Stichprobe hochsignifikant ($p < .01$). Übersetzt man diese Korrelationskoeffizienten in einen Gruppenvergleich für

Personen mit unterdurchschnittlicher, durchschnittlicher und überdurchschnittlicher Bullshit-Wahrnehmung, so ergibt sich eine Datenlage gemäß Abbildung 1.

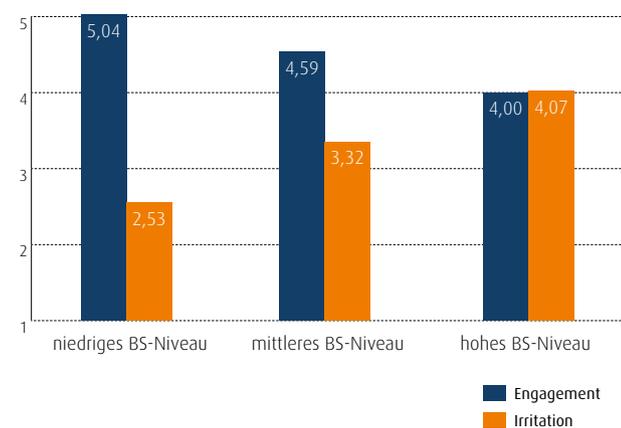
Die Daten lassen den Schluss zu, dass es einen spürbaren Zusammenhang zwischen Bullshit-Kommunikation und Arbeitsengagement einerseits und psychischer Irritation andererseits gibt. Ob diese Beziehungen von kausaler Natur sind, kann auf Basis des korrelativen Studiendesigns nicht abschließend beantwortet werden. Es wäre durchaus möglich, dass ein hohes Maß an bereits vorhandener Irritation (bzw. ein niedriges Maß an Engagement) bei Arbeitnehmern zu gesteigerter Bullshit-Wahrnehmung führt. Aufgrund unserer theoretischen Vorüberlegungen halten wir jedoch eine kausale Wirkung des Bullshit-Niveaus auf die beiden anderen Variablen für naheliegender. Zukünftige Untersuchungen könnten diese Frage durch experimentelle Designs oder Zeitreihenanalysen eingehender beleuchten.

Ergänzend zu den bisherigen Analysen sollen noch zwei weitere Befunde zu Randbedingungen unserer Studie vorgestellt werden. Zum einen konnten wir beobachten, dass das wahrgenommene Bullshit-Niveau mit dem Alter der Teilnehmer linear ansteigt. Die Menschen in der Stichprobe unter 30 Jahren sehen ihre Organisationen deutlich weniger von Bullshit geprägt als Menschen über 50; die mittleren Altersstufen liegen entsprechend dazwischen (der Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Personen war hingegen gering ausgeprägt). Wir wissen nicht genau, warum die älteren Personen mehr

Bullshit wahrnehmen. Es liegt im Bereich des Möglichen, dass diese aufgrund des Vorsprungs an Berufserfahrung geschulter darin sind, Bullshit zu durchschauen, was sich entsprechend in höheren Werten niederschlagen würde. Eine andere Überlegung lautet, dass die älteren Personen mit höherer Wahrscheinlichkeit Führungspositionen bekleiden und in diesen Sphären schlicht mehr Bullshit produziert wird. So oder so bietet diese Beobachtung einen interessanten Ansatzpunkt für zukünftige Untersuchungen.

Zum anderen hatten wir vermutet, dass in jenen Unternehmen mehr Bullshit wahrgenommen wird, die derzeit Initiativen gestalten, welche oft unter dem Label „New Work“ zusammengefasst werden (Beispiele: Einführung agiler Arbeitsmethoden oder sich selbst organisierender Teams). Wir haben in unseren eigenen Arbeitstätigkeiten beobachtet, dass solche Methoden und Programme oft mit einer Menge an (neuem) Jargon einhergehen – und zudem viele Menschen darüber sprechen (müssen), ohne genau zu verstehen, worum es geht. Folglich hegten wir die Vermutung, dass die wahrgenommene Intensität von New-Work-Programmen mit einem Mehr an Bullshit-Wahrnehmung einhergehen könnte. Daher baten wir die Teilnehmer zum Abschluss unserer Erhebung nach einer subjektiven Einschätzung zur Frage, inwieweit in der jeweiligen Organisation derzeit New-Work-Programme vorangetrieben werden. Zu unserer Überraschung zeigte sich in den Daten das Gegenteil unserer Vermutung: Es findet sich eine negative Korrelation von .20 zwischen beiden Aspekten. Ergo: je mehr New Work, desto weniger Bullshit, zumindest auf der Ebene der subjektiven Wahrnehmung. Auch an diesem Punkt können wir aktuell nur Vermutungen anstellen. So haben viele New-Work-Projekte bspw. den Effekt, dass die Rolle von hierarchischer/disziplinarischer Führung weniger wichtig wird. Es liegt im Bereich des Möglichen, dass die verminderte Exposition mit der zugehörigen Führungskommunikation zu einer geringeren Wahrnehmung von Bullshit führt. Auch die weitere Klärung dieser Frage müssen wir an zukünftige Forscher delegieren.

Abb. 1: Mittelwerte für Arbeitsengagement und Irritation nach Bullshit-Niveau



Quelle: Eigene Darstellung

Implikationen für die Praxis: Bullshit eindämmen

Die vorliegende Untersuchung und vorausgehende Arbeiten legen den Schluss nah, dass die übermäßige Präsenz von organisationalem Bullshit Unternehmen langfristig Schaden zufügen kann. Zwar ist Bullshit zu einem gewissen Grad in jedem Unternehmen vorhanden (McCarthy et al., 2020). Es ist allerdings von zentraler Bedeutung, dass dieser sich nicht flächendeckend ausbreitet. Spicer (2017, S. 164) geht sogar so weit, Bullshit als potenziell „gefährliches Verschwendungsproblem, welches Menschen und sogar ganze Organisationen tiefgreifend krank machen kann“, zu beschreiben. Daher ist es wichtig zu verstehen, wie im Zweifel gegen organisationalen Bullshit vorgegangen werden kann – und welche Möglichkeiten Unter-

nehmen haben, dessen Entstehung präventiv zu verhindern. Um den Herausforderungen durch übermäßiges Bullshitten zu begegnen, ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeitende wachsam bleiben. Im Idealfall sind Mitglieder der Organisation dazu in der Lage, Bullshit selbstständig zu identifizieren und die positiven Aspekte sinnvoll zu nutzen, ohne die Negativkonsequenzen zu erfahren. McCarthy et al. (2020, S. 262) stellen zu diesem Zweck – in der Formulierung augenzwinkernd, in der Sache ernsthaft – das „C.R.A.P.“-Framework vor, bestehend aus den vier Schritten Comprehend, Recognize, Act, Prevent.

Das C.R.A.P.-Framework

Comprehend: Im ersten Schritt geht es darum, in der Organisation ein geteiltes Verständnis von kommunikativem Bullshit zu schaffen. Dazu gehört das Wissen um die Tatsache, dass Bullshitten und Lügen zwei unterschiedliche Paar Schuhe sind. Zudem gilt es zu vermitteln, dass Bullshit von vielen Menschen durchaus als attraktiv und einladend wahrgenommen wird.

Recognize: Ist das Verständnis dafür geschaffen, dass Bullshit mitunter sinnvoll und glaubwürdig wirkt, aber trotzdem schadet, fällt es leichter, diesen zu hinterfragen und die Abwesenheit von Logik und Belegen in kommunikativen Akten zu diagnostizieren.

Act: Im dritten Schritt geht es um ein aktives Vorgehen gegen (ein Übermaß an) Bullshit. An diesem Punkt ist zu beachten, dass Menschen sehr unterschiedlich auf Bullshit in ihrer Organisation reagieren können. Nicht alle Reaktionsweisen sind hilfreich. So zeigt sich, dass manche Menschen dem Bullshit ausweichen, indem sie sich versetzen lassen oder die entsprechende Organisation verlassen. Das hilft aus individueller Sicht, verfestigt aber letztlich die Problemlage. Das gilt ebenso für das Vernachlässigen bzw. Erdulden des Bullshits anderer Protagonisten in der Organisation. Ebenfalls nicht hilfreich ist Loyalität in Bezug auf den Bullshitter. Dies kommt bspw. vor, wenn andere dem Akteur schlicht und ergreifend Glauben schenken oder sich aus politischen Gründen zustimmend

Abb. 2: Die deutsche Organizational Bullshit Perception Scale

Alle Fragen werden auf einer 7er-Skala mit den Ankerpunkten „stimme gar nicht zu“ und „stimme völlig zu“ beantwortet. Items mit dem Hinweis (R) sind umgekehrt kodiert und müssen vor einer etwaigen Bildung von Skalenmittelwerten rekodiert werden.

Faktor 1 (Entkopplung von der Wahrheit allgemein)

In unserer Organisation ...

1. müssen Entscheidungen mit Fakten untermauert werden. (R)
2. stellen Menschen häufig Behauptungen auf, die sie nicht belegen können.
3. ist es einfach, an die Daten zu kommen, die ich für gute Entscheidungen benötige. (R)
4. legen wir bei Entscheidungen mehr Wert auf Fakten als auf persönliche Meinungen. (R)
5. nehmen Menschen sich Zeit, um Daten zu sammeln und zu analysieren, bevor sie Entscheidungen treffen. (R)
6. muss man in erster Linie behaupten, dass alles gut läuft, um voranzukommen – auch, wenn die Fakten etwas anderes sagen.

Faktor 2 (Bullshit-Kommunikation von Menschen mit Hochstatus)

7. Mein Vorgesetzter sagt, was auch immer nötig ist, um seine Pläne voranzutreiben.
8. Wenn mein Vorgesetzter spricht, begründet er seine Meinung in der Regel logisch. (R)
9. Mein Vorgesetzter sagt regelmäßige Dinge, von denen ich nicht sicher sein kann, ob sie der Wahrheit entsprechen.
10. Mein Vorgesetzter folgt häufig den Empfehlungen von Menschen, auch wenn diese nicht wirklich wissen, wovon sie sprechen.

Faktor 3 (Exzessive Nutzung von Jargon)

11. Mein Vorgesetzter liebt es, Akronyme zu benutzen.
12. Mein Vorgesetzter liebt es, Jargon zu benutzen.
13. Die Menschen in unserer Organisation benutzen viel zu häufig Akronyme.
14. Die Menschen in unserer Organisation benutzen viel zu häufig Jargon.

verhalten. Hilfreich ist stattdessen der aktive Widerspruch im Sinne eines „Frontalcrashes gegen die Bullshit-Artisten“ (Spicer, 2017, S. 167). Je aktiver der Widerspruch geübt und je weniger Loyalität belohnt wird, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass sich Bullshit im Unternehmen ausbreitet.

Prevent: Während die ersten drei Schritte des Frameworks sich mit dem Verstehen sowie der Erkennung und Bekämpfung von vorhandenem organisationalem Bullshit auseinandersetzen, thematisiert der letzte Teil die Prävention des zukünftigen Auftretens von Bullshit. Im Kern geht es hier um folgende Punkte: Unternehmen sollten Mitarbeitende immer wieder ermutigen, kritisch zu denken und vor allem Daten und Fakten mehr Wert beizumessen als Meinungen. Zudem kann, insbesondere durch Lernen am Vorbild, der exzessiven Nutzung von Jargon Einhalt geboten werden. Schließlich kann es helfen, im Laufe der Zeit überflüssige Meetings und Ausschüsse zu eliminieren, da diese besonders fruchtbaren Nährboden für Bullshit-Artisten bieten.

LITERATURVERZEICHNIS

- Berthon, P. R./Pitt, L. F. (2018):** Brands, truthiness and post-fact: managing brands in a post-rational world, *Journal of Macromarketing*, 38(2), S. 218-227.
- Christensen, L. T./Kärreman, D./Rasche, A. (2019):** Bullshit and organization studies, *Organization Studies*, 40(10), S. 1587-1600.
- Ferreira, C./Hannah, D./McCarthy, I./Pitt, L./Lord Ferguson, S. (2022):** This place is full of it: Towards an organizational bullshit perception scale, *Psychological Reports*, 125(1), S. 448-463.
- Frankfurt, H. G. (1986):** On bullshit, *Raritan Quarterly Review*, 6(2).
- Frankfurt, H. G. (2005):** On bullshit, Princeton University Press.
- Graeber, D. (2018):** Bullshit jobs. A theory, Simon & Schuster.
- Keyes, R. (2004):** The post-truth era: Dishonesty and deception in contemporary life, Macmillan.
- Littrell, S./Risko, E. F./Fugelsang, J. A. (2021):** 'You can't bullshit a bullshitter' (or can you?): Bullshitting frequency predicts receptivity to various types of misleading information, *British Journal of Social Psychology*, 60(4), S. 1484-1505.
- McCarthy, I. P./Hannah, D./Pitt, L. F./McCarthy, J. M. (2020):** Confronting indifference toward truth: Dealing with workplace bullshit, *Business Horizons*, 63(3), S. 253-263.
- Mohr, G./Rigotti, T./Müller, A. (2005):** Irritation – ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49(1), S. 44-48.
- Mroz, J. E./Allen, J. A./Verhoeven, D. C./Shuffler, M. L. (2018):** Do we really need another meeting? The science of workplace meetings, *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484-491.
- Petrocelli, J. V. (2018):** Antecedents of bullshitting, *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, S. 249-258.
- Sautier, L. P./Scherwath, A./Weis, J./Sarkar, S./Bosbach, M./Schendel, M./Ladehoff, N./Koch, U./Mehnert, A. (2015):** Erfassung von Arbeitsengagement bei Patienten mit hämatologischen Malignomen: Die psychometrischen Eigenschaften der deutschen Version der Utrecht Work Engagement Scale 9 (UWES-9), *Rehabilitation*, 54(5), S. 297-303.
- Spicer, A. (2017):** Business bullshit, Routledge.
- Spicer, A. (2020):** Playing the bullshit game: How empty and misleading communication takes over organizations, *Organization Theory*, 1(2), ohne Seitenangabe.



Foto: Felix Amseel

DR. NICO ROSE

Selbstständiger Psychologe,
bis Anfang 2022 Professor für Wirtschafts-
psychologie an der International School of
Management (ISM)

E-Mail: hello@nicorose.de
www.nicorose.de



ALEXANDER ELIA

Consultant bei der Consistency GmbH, Master
of Science in Wirtschaftspsychologie
International School of Management (ISM)

E-Mail: alexander.elia@consistency.de
www.consistency.de

SUMMARY

Research question: How does bullshit intensity affect work engagement and psychological irritation, a preliminary stage of burnout?

Methodology: Development of a German version of Organizational Bullshit Perception Scale. Online survey among 652 German-speaking employees.

Practical implications: Although bullshitting is not a negative phenomenon per se, organizations should strive to control the level of bullshit in their organization, as an excess of this form of contentless communication is associated with negative consequences, e.g., increased risk of burnout.

Die Wirkung der Kommunikation eines Corporate Purpose auf die Arbeitgeberattraktivität

Von **Dr. Julian Decius** (Universität Bremen), **Prof. Dr. Michael Knapstein** (ISM Dortmund) und **Prof. Dr. Heiko Weckmüller** (Hochschule Koblenz)

Unter Corporate Purpose versteht man die Daseinsberechtigung von Unternehmen jenseits notwendiger Gewinnerzielung (Hendersen/Van den Steen, 2015, S. 327), wobei die jeweilige Konkretisierung dieser Daseinsberechtigung unternehmensspezifisch ausgestaltet werden kann. Bspw. reklamiert der US-Motorradhersteller Harley Davidson für sich den Purpose „We fulfill dreams of personal freedom“ und verkörpert somit Freiheit als zentralen Wert seiner Existenzberechtigung. Corporate Purpose verspricht die Zielharmonie zwischen den Gewinninteressen der Unternehmen auf der einen Seite und dem Streben nach sinnerfüllter Arbeit der Beschäftigten auf der anderen Seite und entwickelt sich aktuell zum Trendthema in der Wirtschaft.

Überraschenderweise gibt es kaum wissenschaftlich abgesicherte Befunde zum Zusammenhang zwischen Corporate Purpose und den betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen der Unternehmen. Wir untersuchen den Einfluss der Kommunikation des Corporate Purpose auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität. Dabei variieren wir den konkreten Inhalt des Purpose-Statements auf der Einstiegsseite der Karrierehomepage. Im Folgenden stellen wir das empirische Design der Vignettenstudie und die Ergebnisse vor. Einleitend gehen wir auf den Zusammenhang zwischen Corporate Purpose und sinnvoller Arbeit ein.

Corporate Purpose, sinnvolle Arbeit und New Work

In der Arbeitspsychologie wird seit den 1980er Jahren im Job-Characteristics-Modell (Hackman/Oldham, 1976) sinnvolle Arbeit als das jeweils subjektive Empfinden der Sinnhaftigkeit der Arbeit erfasst. Die theoretische Verankerung lässt sich auf Viktor Frankl, den Begründer der „Dritten Schule der Psychotherapie“, zurückführen (Frankl, 1972). Demnach ist der subjektive Wille zum Sinn das elementare Bedürfnis der Menschen. Frankl lässt dabei die Frage offen, wodurch sich dieses Bedürfnis befriedigen lässt, und überlässt diese Festlegung der individuellen Freiheit und Verantwortung des Einzelnen. In der modernen Arbeitspsychologie werden darauf aufbauend vier Ausrichtungen unterschieden: sich selbst erfahren, Gemeinschaft erleben, Talente entwickeln, anderen helfen (Lips-Wiersma/Morris, 2009, S. 496). In unserer Untersuchung berücksichtigen wir als Purpose-Dimensionen deshalb u. a. sowohl den Beitrag des

Unternehmens zur gesellschaftlichen Entwicklung als auch die Schaffung von Rahmenbedingungen im Unternehmen, damit individuelle Talente entwickelt werden können.

Corporate Purpose und subjektiv sinnvolle Arbeit stellen beide die Arbeits- und Beschäftigtenperspektive in den Vordergrund. Beiden Konzepten geht es um die Förderung der Unternehmensziele. Während Corporate Purpose als Begriff auch in der Unternehmenspraxis verwendet wird, werden Ansätze subjektiv sinnvoller Arbeit in der Praxis unter dem diffuseren Begriff „New Work“ diskutiert. New Work startete in den 1980er-Jahren allerdings zunächst als humanistisches Gegenkonzept zum Kapitalismus (Bergmann, 2004) und erlebte einen bemerkenswerten Aufschwung in den letzten Jahren. Aktuell ordnen sich eine Vielzahl heterogener Ansätze unter dem – offensichtlich attraktiven – New-Work-Begriff ein, wobei das originäre Konzept zum Teil nur noch in Spuren erkennbar ist. Die Diskursanalyse weist den „businessorientierten Managementdiskurs“ (Taimer/Weckmüller, 2019, S. 18) als eine der dominanten Strömungen innerhalb von New Work nach. Innerhalb dieses Diskurses werden unterschiedliche personalwirtschaftliche Praktiken wie Homeoffice oder Empowerment als betriebswirtschaftlich sinnvoll propagiert. Im Gegensatz zu sinnvoller Arbeit bezieht sich Corporate Purpose auf die Ebene der Organisation und nicht auf die Ebene individueller Beschäftigter.

Vor dem Hintergrund der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Konzepte kann Corporate Purpose als ein mögliches Sinnangebot an die Beschäftigten interpretiert werden, das neben anderen Angeboten (aus der Organisation oder von außerhalb) steht und individuelles Sinnempfinden auslösen kann, aber nicht muss.

Inhaltliche Ausrichtung des Corporate Purpose

Ein Blick zurück auf das Beispiel Harley Davidson („We fulfill dreams of personal freedom“) lässt Bezüge des Purpose hin zu einer persönlichen Entwicklung der Beschäftigten sowie einer Kundenorientierung erkennen. Um diese inhaltlichen Ausrichtungen von Corporate Purpose trennschärfer voneinander abzugrenzen, untersuchen wir – analog zu den unterschiedlichen Quellen eines subjektiven Sinnempfindens der Arbeit – die folgenden fünf Dimensionen:

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welchen Inhalt sollten Purpose-Statements haben, um die Arbeitgeberattraktivität positiv zu beeinflussen?

Methodik: Vignettenstudie mit 476 Young Professionals. Variiert werden die Inhalte der Purpose-Statements unter Nutzung der Dimensionen gesellschaftlicher Nutzen, Umwelt, persönliche Entwicklung, Diversität und Kundenorientierung auf der Homepage eines fiktiven Handelsunternehmens.

Praktische Implikationen: Die Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität hängt vom Inhalt des Corporate Purpose ab. Die Kommunikation eines gesellschaftlichen Nutzens wirkt bspw. positiver auf die Arbeitgeberattraktivität als die Kommunikation persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten.

- (1) Eine erste Dimension, wir nennen sie „gesellschaftlicher Nutzen“, besteht im Wertbeitrag des Unternehmens oder dessen Produkten für die Gesellschaft. Unternehmen liefern in diesem Sinne einen Beitrag zum „Common Good“ (Argandoña, 1998). Gerade während der Covid-19-Pandemie wurde deutlich, dass Unternehmen der Daseinsfürsorge grundsätzliche menschliche Bedürfnisse erfüllen und damit einen unmittelbaren Beitrag zur Existenz der Gesellschaft liefern.
- (2) Umwelt: Im Sinne des klassischen CSR ergibt sich Umweltschutz bzw. Nachhaltigkeit als weitere Dimension, auch vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Herausforderung des Klimawandels.
- (3) Persönliche Entwicklung: Unternehmen können zudem die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass sich Menschen individuell entwickeln. Die Entwicklung der eigenen Talente ist bereits in der Ethik Kants als individuelle Pflicht verankert (Kant, 1977, S. 52). Die Zentralität der Arbeit in westlichen Gesellschaften und die zunehmende Komplexität des Wirtschaftslebens schaffen ein entsprechendes Umfeld zur Talententfaltung, das in anderen Lebensbereichen nicht für alle in gleicher Form gegeben ist.
- (4) Diversität: Die Gleichstellung der Geschlechter ist eines der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (United Nations, 2021, S. 36-37). Frauen sind in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert, und Selbstverpflichtungen führten in der Vergangenheit nicht zum gewünschten Erfolg, weshalb es in den letzten Jahren zu mehreren Gesetzesinitiativen kam. Bewegungen wie #MeToo und #BlackLivesMatter wurden vermehrt von Unternehmen aufgegriffen und zeigen den breiteren Rahmen der Diversität über Geschlechtergerechtigkeit hinaus. Die Förderung von Gleichberechtigung und Diversität kann somit als eigenständige Purpose-Dimension interpretiert werden (Martinez, 2021).
- (5) Kundenorientierung: Kundenorientierung wirkt auf den ersten Blick wie die Negation eines Corporate Purpose, da primär über die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden der Unternehmensgewinn gefördert wird. Kundenorientierung führt in diesem Verständnis zu Shareholder Value. Kundinnen und Kunden weisen vielfältige, komplexe, z. T. unbekannte und immer auch soziale Bedürf-

nisse auf, die sich in Kaufentscheidungen niederschlagen. Nicht zuletzt Informationsdefizite aufseiten der Unternehmen führten bei Milton Friedman zur Ablehnung alternativer Unternehmensziele neben dem Gewinnziel: Durch die Orientierung an der Gewinnmaximierung werden die – gänzlich oder zumindest bezüglich ihrer Gewichtung unbekannt – Ziele automatisch erfüllt. Bedingung dabei ist, dass Konsumentinnen und Konsumenten gesellschaftliche Ziele im Sinne einer „mindful consumption“ (Sheth et al., 2011, S. 27) in ihren Kaufentscheidungen berücksichtigen.

Methodik: Vignettenstudie unter Young Professionals

Die Teilnehmenden unserer Studie wurden über eine Kooperation mit dem Kölner Karrierenetzwerk Squeaker, das die Befragung in verschiedene Mailings an seine Mitglieder eingebunden hatte, rekrutiert. Dementsprechend lag das Durchschnittsalter der Teilnehmenden bei eher jungen 30,6 Jahren. Dieser Wert unterstreicht die Eignung der Stichprobe für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität, wo es vielen Unternehmen üblicherweise um die Einschätzungen eher jüngerer Bewerberinnen und Bewerber (sog. Young Professionals) geht. 49 % der Teilnehmenden waren männlich. Die Onlinebefragung lief zwischen Oktober 2020 und Februar 2021. Insgesamt nahmen 632 Personen an der Befragung teil, wobei wir für 476 Personen Ergebnisse bezüglich der relevanten Variablen erhielten.

Bei der Befragungsart handelt es sich um eine experimentelle Vignettenstudie im Querschnitt: Den Teilnehmenden wurden drei Screenshots von Internetseiten des fiktiven Handelsunternehmens „Dorela“ gezeigt. Die allgemeine Unternehmensdarstellung wurde bereits in anderen Untersuchungen eingesetzt und hat sich als valide und praktikabel erwiesen (Knappstein, 2019). Wir entschieden uns bewusst für die Branche Einzelhandel, da diese Branche und deren Beschäftigte während der Covid-19-Pandemie eine große Veränderung der Wertschätzung in der Gesellschaft erfahren haben. Während die ersten beiden Screenshots allgemeiner Natur und für alle Teilnehmenden gleich waren, um in den Kontext eines Handelsunternehmens einzuleiten, unterschied der dritte Screenshot einer manipulierten Karrierewebsite zwischen den fünf verschiedenen inhaltlichen Dimensionen

von Corporate Purpose und einer Standardpräsentation von Unternehmen als Arbeitgeber. In Anlehnung an Collins/Porras (1991, S. 38) nutzten wir ein kurzes Purpose-Statement als Operationalisierung des Corporate Purpose. Jede Website beinhaltete jeweils einen anderen Kurztext. Jeder teilnehmenden Person wurde per Zufallsgenerator eine dieser sechs Karrierewebsites vorgelegt.

Bei der Dimension „gesellschaftlicher Nutzen“ ging es um den Purpose als gesellschaftlichen Nutzen der Produkte und Dienstleistungen. Beispielhaft auch für die weiteren Vignetten sei der komplette Websitetext hier aufgeführt: *„Ob im Verkauf, in der Verwaltung oder in der Logistik, unsere Arbeit soll einen echten Nutzen für die Gesellschaft und die einzelnen Menschen haben. Wir liefern die Produkte, die die Menschen wirklich brauchen, sind auch in Krisenzeiten für unsere Kunden da und unterstützen auch sonst die Teile der Gesellschaft, die eine Unterstützung benötigen, z. B. über unser hausinternes Programm zur Förderung ehrenamtlichen Mitarbeiterengagements oder Spenden an die Tafeln. Wir sind davon überzeugt, dass es für Unternehmen heute nicht mehr ausreicht, nur ökonomisch erfolgreich zu sein: Unternehmen benötigen einen Daseinszweck oder einen „Corporate Purpose“, d. h. einen klaren gesellschaftlichen Nutzen der Produkte und Dienstleistungen. Bewerben Sie sich, wenn Sie diese Passion teilen!“*

In der sechsten Vignette wurde keinerlei Bezug zum Purpose hergestellt. Stattdessen konzentrierten wir uns hier auf die Darstellung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre, einer umfassenden Einarbeitung, eines unbefristeten Arbeitsvertrags sowie eines attraktiven Gehalts als übliche Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität, die bei vielen Unternehmen als Standard verwendet werden (Brast/Hendriks, 2013, S 38). Wir weisen darauf hin, dass es sich hier nicht um ein echtes Kontrollgruppendesign handelt, da Corporate Purpose und traditionelle Attraktivitätsfaktoren keine alternativen Kategorien sind, sondern sich durchaus ergänzen können. Allerdings ist der Umfang der Karriereseiten begrenzt, sodass sich die Frage stellt, ob Unternehmen zunächst über Purpose oder über die Erfüllung traditioneller Attraktivitätsfaktoren berichten sollten. Wir gehen in der Diskussion der Ergebnisse auf diesen Aspekt nochmals ein.

Arbeitgeberattraktivität wurde mit vier Items von Highhouse et al. (2003) gemessen, die von Becker et al. (2008) ins Deutsche übersetzt wurden. Auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „1 =starke Ablehnung“ bis „5 = starke Zustimmung“ sollte der Grad der Zustimmung angegeben werden. Ein Beispiel-Item lautet: „Dieses Unternehmen wäre für mich ein guter Ort, um dort zu arbeiten.“ Cronbachs Alpha lag bei 0,86.

Abb. 1: Einfluss der verschiedenen Purpose-Dimensionen auf die Arbeitgeberattraktivität



(n=476). Dargestellt ist die Arbeitgeberattraktivität (Skala 1-5) korrigiert um statistische Abweichungen aus der Vorhermessung.

* = statistisch signifikanter negativer Einfluss gegenüber der Standardkommunikation.

Ergebnisse und Diskussion

In Abbildung 1 sind die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst. Es zeigt sich ein differenziertes Ergebnis, das von den Inhalten der Purpose-Statements abhängt. Eine weitergehende statistische Analyse mithilfe eines Strukturgleichungsmodells (hier nicht dargestellt) zeigt, dass die Dimensionen „persönliche Entwicklung“ und „Kundenorientierung“ im Vergleich zur Standardkommunikation einen statistisch signifikanten negativen Einfluss haben, während der Einfluss der drei weiteren Dimensionen „gesellschaftlicher Nutzen“, „Umweltorientierung“ und „Diversität“ nicht signifikant von der Standardkommunikation abweicht.

Daraus lässt sich unmittelbar schließen, dass der konkrete Inhalt eines Purpose-Statements auf der Karriere-Homepage Auswirkungen auf die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers hat. Schwieriger ist die Interpretation der Ergebnisse einer Purpose-Kommunikation im Vergleich zur Standardkommunikation. Hier ist festzuhalten, dass Purpose nicht zu einer signifikanten Steigerung der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität führt. Das mag ernüchternd klingen. Aber die Arbeitgeberattraktivität sinkt auch nicht, wenn statt Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Work-Life-Balance bspw. über den gesellschaftlichen Nutzen der Tätigkeit gesprochen wird. Allerdings kann die Untersuchung lediglich die erste Stufe der Präferenzbildung im Bewerbungsprozess abbilden; die Frage der Informationsbewertung in den weiteren Stufen bis hin zum Abschluss eines Arbeitsvertrags bleibt offen.

Wie lässt sich demgegenüber der signifikant negative Einfluss der inhaltlichen Dimensionen Kundenorientierung und persönliche Entwicklung erklären? Bei einem Purpose, der in der Wahrnehmung der Teilnehmenden die Kunden in den Mittelpunkt des Handelns stellt, handelt es sich aus Sicht der Befragten wohl nicht um einen Corporate Purpose im engeren Sinne, sondern um ein altbekanntes Prinzip der Gewinnmaximierung (Lytle/Timmerman, 2006). In diesem Zusammenhang kann Purpose als Mittel verstanden werden, das sich als Zweck tarnt.

Für die negativen Effekte eines Purpose mit Ausrichtung auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden lassen sich zwei Erklärungen anführen: Zunächst kann es sein, dass sich die Bewerberinnen und Bewerber vom Unternehmen in ihrer Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung angegriffen fühlen, weil sie sich unabhängig von ihrem (zukünftigen) Arbeitgeber weiterentwickeln möchten. Schließlich findet die persönliche Weiterentwicklung in Zeiten lebenslangen Lernens und häufigerer Arbeitgeberwechsel zunehmend unabhängig von einzelnen Arbeitgebern statt (Decius et al., 2022, zum Konzept New Learning). Ein zu starker paternalistischer Drang des Arbeitgebers, die persönliche Entwicklung beeinflussen zu wollen, könnte von Mitarbeitenden als anmaßend empfunden werden. Zudem kann insbesondere diese Purpose-

Dimension auch als „Purpose Washing“ interpretiert werden (Delmas/Burbano, 2011; Findlay/Moran, 2019). Für die persönliche Entwicklung kann das Unternehmen immer nur die Rahmenbedingungen schaffen, die tatsächliche Entwicklung hängt entscheidend vom Engagement der einzelnen Beschäftigten in informellen Lernprozessen und Zufallseinflüssen ab (Decius et al., 2021). Ein auf die persönliche Entwicklung ausgerichteter Corporate Purpose lässt sich für Außenstehende schwieriger überprüfen als stärker kennzahlenunterlegte Schwerpunkte im Bereich Diversität (z. B. über den Anteil von Frauen in Führungspositionen) oder den gesellschaftlichen Nutzen (z. B. über den Beitrag der Produkte für eine verbesserte Hygiene in Zeiten der Pandemie).

Abschließend kann festgehalten werden, dass von Corporate Purpose somit kein wesentlicher neuartiger Effekt ausgeht. Ein Purpose-Statement sollte sorgsam entwickelt und etabliert werden, um negative Einflüsse auf die Arbeitgeberattraktivität zu vermeiden, die z. B. über eine zu starke Betonung von Kundenorientierung und persönlicher Entwicklung entstehen können. Werden diese Hinweise befolgt, kann die Kommunikation eines Corporate Purpose eine zusätzliche Komponente im Kampf um knappe Talente darstellen.

Zusammenfassung

Im Rahmen einer experimentellen Vignettenstudie untersuchten wir den Einfluss unterschiedlicher Inhalte eines Purpose-Statements auf die Arbeitgeberattraktivität. Der Einfluss hängt wesentlich von den Inhalten des Purpose-Statements ab. Arbeitgeber können durchaus Inhalte wie den gesellschaftlichen Nutzen, Diversität oder Umweltschutz in den Vordergrund ihrer Kommunikation stellen, sollten aber intensiv über die unternehmensspezifische inhaltliche Ausgestaltung des Purpose-Statements nachdenken.

LITERATURVERZEICHNIS

- Argandona, A. (1998):** The Stakeholder Theory and the Common Good, in: Journal of Business Ethics, Vol. 17/No. 9, 1093-1102.
- Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2008):** Individuelle Bewerberpräferenzen und „Job Pursuit Intention“: Ergebnisbericht einer experimentellen Untersuchung, Bamberg: Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg.
- Bergmann, F. (2004):** Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiburg, Arbor.
- Brast, C./Hendriks, J. (2013):** ... wie ein Ei dem anderen? Ein empirischer Vergleich von Arbeitgeberversprechen, in: PERSONALquarterly, Jg. 65/H. 4, 36-40.
- Collins J. C./Porras, J. I. (1991):** Organizational Vision and Visionary Organization, in: California Management Review, Vol. 34/No. 1, 30-52.
- Decius, J./Knappstein, M./Schaper, N./Seifert, A. (2021):** Investigating the Multidimensionality of Informal Learning: Validation of a Short Measure for White-Collar Workers, in: Human Resource Development Quarterly. Advance online publication.
- Decius, J./Kortsch, T./Paulsen, H./Schmitz, A. (2022):** Learning What you Really, Really Want: Towards a Conceptual Framework of New Learning in the Digital Work Environment, in: HICSS (Hrsg.), Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences (S. 5231 – 5240). <http://hdl.handle.net/10125/79975>
- Delmas, M. A./Burbano, V. C. (2011):** The Drivers of Greenwashing, in: California Management Review, Vol. 54/No. 1, 64-87.
- Frankl, V. (1972):** Der Mensch auf der Suche nach Sinn, Stuttgart, Klett.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976):** Motivation through the design of work: Test of a theory, in: Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279.
- Henderson, R./Van den Steen, E. (2015):** Why Do Firms Have „Purpose“? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation, in: American Economic Review, Vol. 105/ No.5, 326-30.
- Highhouse, S./Lievens, F./Sinar, E. F. (2003):** Measuring Attraction to Organizations, in: Educational and Psychological Measurement, Vol. 63/No. 6, 986-1001.
- Kant, I. (1977):** Werke in zwölf Bänden, Band 7, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Knappstein, M. (2019):** Employee Volunteering: Organisationale Ausprägungen und Auswirkungen. Wiesbaden: Springer.
- Lips-Wiersma, M./Morris, L. (2009):** Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning', in: Journal of Business Ethics, Vol. 88/No. 3, 491-511.
- Lytle, R. S./Timmerman, J. E. (2006):** Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective, in: Journal of Services Marketing, Vol. 20/No. 2, 136-147.
- Martinez, V. R. (2021):** A More Equitable Corporate Purpose, in: Pollman, E./Thompson, R. B./Weidenbruch, P. P. (eds.): Research Handbook on Corporate Purpose and Personhood, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 47-67.
- Sheth, J. N./Sethia, N. K./Srinivas, S. (2011):** Mindful Consumption: A Customer-Centric Approach to Sustainability, In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39/No. 1, 21-39.
- Taimer, L./Weckmüller, H. (2020):** New Work Diskursanalyse – Humanisierung der Arbeit oder effektives Management? in: Personalführung ohne Jg./H. 10, 14-20.
- United Nations (2021):** Ziele für nachhaltige Entwicklung Bericht 2021, Link: <https://www.un.org/depts/german/millennium/SDG%20Bericht%202021.pdf> (zuletzt abgerufen 28.12.2021)
-

**DR. JULIAN DECIUS**

Universität Bremen

E-Mail: julian.decius@uni-bremen.de<https://www.uni-bremen.de/organisationspsychologie/personen/dr-julian-decius>**PROF. DR. MICHAEL KNAPPSTEIN**

ISM International School of Management

E-Mail: michael.knappstein@ism.de<https://institut.kienbaum.com>**PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER**

Professur Human Resources

Hochschule Koblenz

Rheinahrampus Remagen

E-Mail: weckmueller@rheinahrampus.dewww.hs-koblenz.de

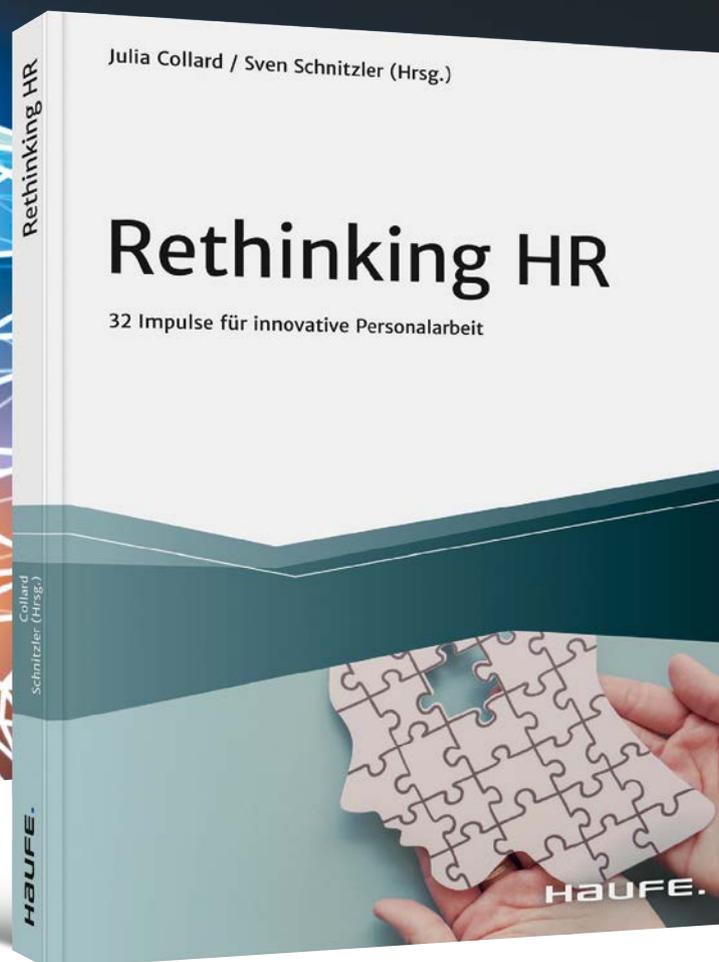
SUMMARY

Research question: Does the specific content of a corporate purpose statement influence employer attractiveness?

Methodology: Vignette study (N = 476 young professionals) using a career page of a retail organization.

Practical implications: The impact on employer attractiveness depends on the content of the purpose statement. E.g., contributing to society has a more positive impact in comparison to personal growth.

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

Sinn der Arbeit im Spiegel aktueller Daten

Über den Trend zu „sinnvoller Arbeit“ wird im Moment viel diskutiert. Was wissen wir auf Basis aktueller Daten aber wirklich darüber?

Die Interviews¹ mit **Jan Kirchner** (Wollmilchsau) und **Dr. Rolf Schmucker** (DGB-Institut Gute Arbeit) führte **Prof. Dr. Heiko Weckmüller**

PERSONALquarterly: *Lässt sich im Markt beobachten, dass Unternehmen auf „sinnvolle Arbeit“ als Attraktivitätskriterium setzen? Wenn ja, welche Themenkomplexe werden besonders in den Vordergrund gestellt?*

Jan Kirchner: Ja, das lässt sich beobachten, vor allem im Employer Branding. Interessanter als die Analyse einzelner Sinnhaftigkeitsversprechen, finde ich bei dieser Entwicklung persönlich die Metaebene. Denn während Arbeitgeberattraktivität lange durch gute Arbeitsbedingungen gegeben war, hielten im Wettbewerb um Talente vor gut 15 Jahren Unternehmenswerte und -kultur Einzug in das Personalmarketing und das Employer Branding wurde geboren. Vergütung und Benefits wurden zunehmend als kopierbare „Hygienefaktoren“ betrachtet, und so wurden im Bestreben um Differenzierung Arbeitgeberwerte und Unternehmenskulturen analysiert, Wertversprechen abgeleitet und zu Arbeitgebermarken gemünzt. Nun kommt als weitere Ausbaustufe die Sinnhaftigkeit von Arbeit und der organisationale „Purpose“ hinzu. Wenn diese Sinnhaftigkeit wahrhaftig und nicht konstruiert ist, ist sie noch weniger kopierbar als gelebte Unternehmenskultur und ein klarer Vorteil im Arbeitnehmermarkt.

PERSONALquarterly: *Wie schlägt sich dies konkret in Stellenanzeigen nieder und ist hier ein Erfolg nachweisbar?*

Jan Kirchner: Arbeitgeber kommunizieren in Stellenanzeigen sowohl auf der Ebene der übergeordneten Arbeitgeberpositionierung als auch mit berufsspezifischen Argumenten die Sinnhaftigkeit des gemeinsamen Arbeitsergebnisses.

Welcher gesellschaftliche Nutzen in den Vordergrund gestellt wird, hängt – frei nach dem Motto „wer hat, der kann“ – vor allem von Branche und Berufsprofil ab. Während im Energiesektor z. B. mit Nachhaltigkeit oder der Mitwirkung an der Energiewende geworben wird, setzt man in der Pharmaindustrie und der Gesundheitswirtschaft eher auf den zwischenmenschlichen Impact der Arbeit.

Am Beispiel der Krankenhauswirtschaft und dort insbesondere den Pflegeberufen zeigen sich aber auch die Grenzen der Überzeugungskraft sinnstiftender Arbeit. Denn aus



JAN KIRCHNER
Geschäftsführer Wollmilchsau GmbH
E-Mail: jan@wollmilchsau.de
www.wollmilchsau.de

Nach Stationen im High-Volume-, Blue-Collar- und Tech-Recruiting hat sich Jan Kirchner mit der Wollmilchsau GmbH der Automatisierung der datengetriebenen Talent Acquisition verschrieben, um Recruiting-Organisationen Freiraum für strategische Arbeit und Organisationsentwicklung zu verschaffen. Die Antworten basieren auf der datengestützten Analyse von Stellenanzeigen und deren Effektivität und der Arbeitsmarktanalyse des Unternehmens.

der Arbeitnehmerperspektive wird der gesellschaftliche Wertbeitrag hier nicht immer so vergolten, dass es den Arbeitnehmern ihren „persönlichen Purpose“ wie z. B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht. Eine ähnliche Sprache sprechen die seit Jahren rückläufigen Bewerbungen in vielen Handwerksberufen. Purpose kann attraktive Arbeitsbedingungen also nur bereichern, aber nicht ersetzen. Das zu akzeptieren, ist meiner Ansicht nach zentral, bevor wir über Messbarkeit sprechen. Denn Arbeitnehmerbefragungen bestätigen seit Jahren die überragende Bedeutung der Vergütung bei der Stellenwahl.

¹ Die Interviews wurden schriftlich geführt.

Personalmarketingseitig ist die Messbarkeit von Sinnhaftigkeitsargumenten als Konvertierungstreiber bei der Generierung von Bewerbungen deshalb schwierig und kann wissenschaftlich sauber nur innerhalb gleichartiger Berufe und Arbeitsbedingungen erfolgen.

Da die meisten Unternehmen noch nicht einmal herkömmliche Konvertierungsraten messen können und den negativen Einfluss von Log-in-Zwang, Anschreibepflicht und verhörartigen Bewerbungsformularen nachvollziehen können, wird diese Hypothese wohl erst mal als solche bestehen bleiben. Meine Hoffnung ruht da eher auf Mitarbeiterbefragungen zur Retention-Forschung.

PERSONALquarterly: *Die Coronazeit hat viele Veränderungen gebracht. Dabei waren unterschiedliche Attraktivitätsmerkmale betroffen wie flexible Arbeitsortgestaltung, Anforderungen an die Führung oder eben sinnvolle Arbeit. Gibt es hier kurzfristige oder nachhaltige Veränderungen oder Trends aufseiten der Bewerbenden oder Arbeitgeber?*

Jan Kirchner: In vielen White-Collar-Berufen ist die flexible Arbeitsortgestaltung von einer Vorsichtsmaßnahme zu einem Statusanrecht geworden. Dieser Trend lässt sich global beobachten und sowohl Studien als auch Marktangebote wie Remote-Filter für Stellensuchende beweisen, dass er gekommen ist, um zu bleiben. Arbeitgeber, die hier nicht mitgehen, riskieren eine Abstimmung mit den Füßen. Positiv betrachtet können Unternehmen mit Remote-Angeboten bundesweit oder sogar international um Talente werben und sich in Engpass- und Mangelberufen so einen klaren Vorteil verschaffen. Hier ist aktuell eine spannende Dynamik im Markt zu beobachten.

Im Blue-Collar-Umfeld aber auch in White-Collar-Berufen, die ortsflexible Arbeit nicht ermöglichen, wie z. B. im produzierenden Gewerbe, im Gesundheitsbereich oder in der Bauwirtschaft besteht diese Option natürlich nicht bzw. eingeschränkt. Ob die fehlende Arbeitsortflexibilität die Attraktivität dieser Berufe mindert, muss die Zeit zeigen. Ich denke, hier werden die allgemeinen Arbeitsbedingungen eine große Rolle spielen. So machen z. B. die ersten Berichte der Vollzeit-Viertagewoche im Handwerk durchaus Mut, dass es mit attraktiven Bedingungen auch in schwierigen Berufen gelingen kann, Arbeitskräfte zu gewinnen.

PERSONALquarterly: *Lässt sich für einzelne Berufsbilder ein Attraktivitätszuwachs erkennen?*

Jan Kirchner: Weder bei den Studiengängen noch bei den Ausbildungsberufen lassen sich bisher grundlegende Verschiebungen in der Berufswahl erkennen. Hier dominieren wie schon in den Vorjahren weiterhin die Klassiker, wie unsere aktuelle Arbeitsmarktstudie gerade wieder bestätigt hat.

Nichtsdestotrotz verändern sich natürlich die Beschäftigtenzahlen einzelner Berufen. So ist z. B. die Zahl der Ingenieure für

„Purpose kann attraktive Arbeitsbedingungen nur bereichern, aber nicht ersetzen. Das zu akzeptieren, ist meiner Ansicht nach zentral, bevor wir über Messbarkeit sprechen.“

Jan Kirchner, Wollmilchsau

Umwelttechnik zum Vorjahr um fünf und zum Vorvorjahr um neun Prozent gestiegen. Ob der Treiber hier eine höhere Attraktivität oder eine höhere Marktnachfrage ist, bleibt jedoch unklar.

Ebenso unklar ist, ob die steigende Zahl der Pflegeazubis aus der massiven öffentlichen Präsenz dieses Berufs während der Pandemie herrührt oder aus einer gestiegenen Attraktivitätswahrnehmung des Berufsbilds auf Basis seiner Sinnhaftigkeit. Die Zahl der Aussteiger lässt leider vermuten, dass die Sinnhaftigkeit die schwierigen Arbeitsbedingungen nicht nachhaltig kompensieren kann.

PERSONALquarterly: *Umgekehrt waren zuletzt auch sog. Bullshit-Jobs, also Arbeitsplätze ohne erkennbaren gesellschaftlichen Nutzen, im Fokus der medialen Diskussion. Lässt sich für bestimmte Arbeitsplätze ein entsprechender Attraktivitätsverlust nachweisen?*

Jan Kirchner: Wie wir an den beiden Beispielen gerade gesehen haben, bleibt die Ursache von Beschäftigungsschwankungen empirisch meist unklar. So ist z. B. in den letzten fünf Jahren die Zahl der Bankkaufleute um rund 34.000 gesunken. Inwieweit das mit einer rückläufigen Attraktivität des Berufsbilds z. B. in Folge der Finanzkrise zusammenhängt oder mit gehobenen Digitalisierungs- und Automatisierungspotenzialen ist offen.

Eindeutiger wird es, wenn wir uns die Zahlen derjenigen Ausbildungsberufe ansehen, die am häufigsten unbesetzt bleiben. Unter den zehn am schwierigsten zu besetzenden Ausbildungsberufen finden wir vor allem Berufe im Lebensmittelhandwerk, in Hotellerie und Gastronomie sowie im Bauhandwerk und in der Logistik. Allesamt definitiv keine Bullshit-Jobs, aber offensichtlich von den Arbeitsbedingungen her nicht attraktiv genug. Zumindest bei der zuletzt genannten „Fachkraft für Kurier-Express- und Postdienstleistung“ muss man sich aber auch fragen, inwieweit hier die geringe Bekanntheit der Ausbildung in Verbindung mit dem sprunghaften Anstieg nach Zustelldienstleistungen zu dem Ungleichgewicht führt.

PERSONALquarterly: *Mit welchen Maßnahmen können Unternehmen sinnvolle Arbeit fördern? Liegen die Treiber eher im Bereich Führung oder im Bereich Arbeitsplatzgestaltung?*

Jan Kirchner: Meiner Überzeugung nach sollten wir die Sinnhaftigkeit von Arbeit im Recruiting-Kontext mehr vom individuellen Purpose und der Lebensrealität vor allem nicht-akademischer Mitarbeiter her denken. Denn klar, im Idealfall verdienen hochqualifizierte Arbeitnehmer gutes Geld in angenehmer Arbeitsatmosphäre und dürfen sich im moralischen

Verdienst sonnen, zur Rettung der Welt beizutragen. Aber bei allen anderen, und damit der Mehrheit, dient Arbeit immer noch dazu, den Lebensunterhalt zu sichern, die Familie zu ernähren und für das Alter vorzusorgen. Überzeugen tut man sie mit fairer Behandlung und bestmöglichen Arbeitsbedingungen. Das zu gewährleisten erfordert natürlich auch gute Führung, vor allem aber Investitions- und Innovationsbereitschaft bei der Arbeitsplatzgestaltung. Gut umgesetzt werden sich diese Investitionen für die Arbeitgeber auszahlen.

PERSONALquarterly: *Wie nehmen die Beschäftigten die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit wahr?*

Rolf Schmucker: In der jährlichen Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit wird – unter anderem – nach drei Aspekten der Sinnhaftigkeit von Arbeit gefragt. Die Beschäftigten geben Auskunft darüber, wie sehr sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren, ob sie den Eindruck haben, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für den Betrieb zu leisten und wie sie die gesellschaftliche Bedeutung ihrer Arbeit bewerten. Die Ergebnisse zeigen, dass sehr viele Befragte ihre Arbeit als wichtig für den Betrieb verstehen: Mehr als 90 Prozent sehen dies in (sehr) hohem Maß als gegeben an. Auch die Identifikation mit der eigenen Arbeit ist weit verbreitet (knapp 90 Prozent). Etwas seltener ist die Einschätzung, einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Dies wird von rund 70 Prozent so gesehen, was umgekehrt heißt, dass fast jede*r Dritte in der eigenen Tätigkeit keinen großen gesellschaftlichen Nutzen sieht. Diese Ergebnisse sind in den letzten zehn Erhebungsjahren sehr stabil.

PERSONALquarterly: *Gibt es Zusammenhänge zwischen der Sinnhaftigkeit und der Unternehmensbindung?*

Rolf Schmucker: Eine Frage im DGB-Index Gute Arbeit zielt auf den Wunsch der Beschäftigten, den Arbeitgeber zu wechseln. Damit haben wir einen aussagekräftigen Indikator für die Unternehmensbindung. Interessant ist, dass der Wechselwunsch stark mit allen drei Aspekten des Arbeitssinns zusammenhängt. Je geringer die Sinnhaftigkeit ausgeprägt ist, desto verbreiteter ist der Wunsch nach einem Arbeitgeberwechsel. Bspw. bei der Identifikation mit der eigenen Arbeit: Aus der Gruppe der Befragten, die sich in sehr hohem Maß mit ihrer Arbeit identifizieren, geben zwölf Prozent einen Wechselwunsch an. Mit sinkender Identifikation wird dieser Anteil größer. Von denjenigen, die sich gar nicht mit ihrer Arbeit identifizieren, möchten 45 Prozent den Arbeitgeber wechseln.

PERSONALquarterly: *Zuletzt waren sogenannte Bullshit-Jobs, also Arbeitsplätze ohne erkennbaren gesellschaftlichen Nutzen im*



DR. ROLF SCHMUCKER
DGB-Institut Gute Arbeit
E-Mail: rolf.schmucker@dgb.de
www.index-gute-arbeit.dgb.de

Dr. phil. Rolf Schmucker leitet das Institut DGB-Index Gute Arbeit in Berlin. Zuvor war er an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld tätig. Die Antworten basieren auf der Auswertung des DGB-Index Gute Arbeit, einer seit 2007 durchgeführten jährlichen repräsentativen Befragung von Beschäftigten in Deutschland. Der Fragebogen enthält drei Fragen zum Sinn der Arbeit.

Fokus der medialen Aufmerksamkeit. Schlägt sich das in den Daten nieder?

Rolf Schmucker: Wenn man den Begriff „Bullshit-Job“ so definiert, dass die Beschäftigten in ihrer Arbeit keinen gesellschaftlichen Nutzen sehen, geht knapp ein Drittel aller Befragten einer solchen Tätigkeit nach. Hier besteht eine starke Differenzierung nach Berufen. Beschäftigte in Gesundheitsberufen, Erzieher*innen, Lehrer*innen, und auch Polizist*innen schätzen ihre Arbeit zu über 90 Prozent als wichtige Tätigkeit für die Gesellschaft ein. Bei Berufen der Informations- und Kommunikationstechnologie, in Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie in Wer-

bung und Marketing sieht das anders aus. Hier liegt der Anteil derjenigen, die den gesellschaftlichen Nutzen ihrer Arbeit hoch bewerten, lediglich bei etwas mehr als der Hälfte der Befragten.

Aus der wissenschaftlichen Literatur wissen wir, dass Sinnhaftigkeit u. a. stark mit dem Erleben verbunden ist, eine nützliche Leistung für andere Menschen (Kund*innen, Patient*innen, Klient*innen etc.) anzubieten. Diese Einschätzung ist in Gesundheits- und Sozialberufen offensichtlich stärker ausgeprägt als in IKT-, Versicherungs- oder Marketingberufen.

Der als eher gering eingeschätzte gesellschaftliche Mehrwert der eigenen Tätigkeit bedeutet jedoch nicht, dass auch die Identifikation mit der Arbeit oder der Nutzen für den Betrieb geringer eingeschätzt werden: In IKT-Berufen geben jeweils etwa 90 Prozent der Befragten an, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren bzw. dass sie einen wichtigen Beitrag für den Betrieb leisten. Die Sinnstiftung beruht hier weniger auf dem gesellschaftlichen Nutzen als auf anderen Merkmalen der Arbeit. Dies können zum Beispiel die erfahrene Wertschätzung und finanzielle Gratifikation, aber auch eine effiziente und rationale Arbeitsorganisation oder ein hochwertiges Arbeitsprodukt sein. In der Industriesoziologie wird Letzteres auch als „Produzentenstolz“ beschrieben.

PERSONALquarterly: *Wie sieht es mit dem Arbeitssinn in den „systemrelevanten“ Berufen aus?*

Rolf Schmucker: Während der Coronapandemie wurde deutlich, welche Berufsgruppen unverzichtbar für die Erfüllung essenzieller gesellschaftlicher Aufgaben sind. An der Aufrechterhaltung der sog. „kritischen Infrastruktur“ ist ein weites Spektrum von Berufen beteiligt. Die Zuschreibung als systemrelevant bedeutet jedoch nicht, dass die Beschäftigten aus diesen Berufsgruppen ihre Arbeit in gleichem Maß für gesellschaftlich bedeutsam halten. Während zum Beispiel Erzieher*innen und Krankenpfleger*innen ihre Tätigkeit zu jeweils 94 Prozent als gesellschaftlich relevant einstufen, sind es bei den Zusteller*innen 81 und bei den Reinigungskräften 73 Prozent.

„Humane Arbeitsbedingungen sind die Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben können. Hier tragen die Unternehmen die zentrale Verantwortung.“

Dr. Rolf Schmucker, DGB-Institut Gute Arbeit

Und auch die Identifikation mit der Arbeit ist in Erziehungs- und Pflegeberufen überdurchschnittlich, bei Zusteller*innen und Reinigungskräften unterdurchschnittlich stark ausgeprägt. Dies ist ebenfalls ein Hinweis darauf, dass in die subjektive Sinnggebung von Arbeit verschiedene Aspekte einfließen.

PERSONALquarterly: *Welche Merkmale der Arbeit spielen hier eine Rolle?*

Rolf Schmucker: In den Daten finden sich signifikante Zusammenhänge zwischen dem Arbeitssinn sowie verschiedenen Merkmalen der Arbeitsbedingungen. Dies gilt z. B. für die Führungs- und Betriebskultur: Die Identifikation mit der Arbeit nimmt zu, wenn es Wertschätzung durch Vorgesetzte gibt, wenn im Betrieb ein offenes Meinungsklima vorherrscht und die Beschäftigten über wichtige Entscheidungen und Veränderungen rechtzeitig informiert werden. Ein zweites wichtiges Feld sind die betrieblichen Entwicklungsperspektiven: Möglichkeiten, eigene Ideen in die Arbeit einzubringen, sich weiterzubilden und im Betrieb aufzusteigen, wirken positiv auf die Bewertung des Arbeitssinns.

Interessante Ergebnisse zeigen sich beim Einkommen. Für die Bewertung der gesellschaftlichen Bedeutung der Arbeit ist die Höhe des Einkommens und die Bewertung seiner Angemessenheit nicht ausschlaggebend. Ein klarer Zusammenhang zeigt sich dagegen bei der Identifikation mit der Arbeit. Wenn das eigene Einkommen als nicht leistungsgerecht empfunden wird, identifizieren sich 73 Prozent in (sehr) hohem Maß mit der Arbeit. Dieser Anteil steigt kontinuierlich und erreicht 88 Prozent, wenn das eigene Einkommen in sehr hohem Maß als angemessen empfunden wird. Ein ähnlicher Zusammenhang wird deutlich, wenn die absolute Höhe des Einkommens betrachtet wird. Hier steigt die Identifikation von 77 Prozent in der untersten Einkommensgruppe auf 96 Prozent in der höchsten Einkommensgruppe an.

PERSONALquarterly: *Mit welchen Maßnahmen können Unternehmen sinnvolle Arbeit fördern?*

Rolf Schmucker: Die Befragungsergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit unterstreichen, dass sich die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit aus verschiedenen Quellen speisen kann. Neben dem gesellschaftlich geprägten Sinn der Arbeit kommt einer sinnvollen Arbeitsausführung eine wichtige Rolle zu. Hier tragen die Unternehmen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen die zentrale Verantwortung. Dabei geht es weniger um isolierte Einzelmaßnahmen als um den umfassenden Blick auf menschengerechte Arbeit. Dazu gehören gesundheits-, entwicklungs- und persönlichkeitsfördernde Arbeitsbedingungen ebenso wie eine angemessene Entlohnung sowie eine umfassende Mit- und Selbstbestimmung der arbeitenden Menschen. Humane Arbeitsbedingungen sind die Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben können.

Crowdwork: Wo bleibt das „H“ in Human Resource Management?

Von Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, Anna-Maria Staiger und Johannes Schmidt (Technische Universität Braunschweig)

Unter dem Sammelbegriff New Work gestaltet sich die heutige Arbeitswelt virtueller, autonomer und entgrenzter. Die zunehmende Digitalisierung begünstigt neue Akteure, wie z. B. digitale Plattformen, die nicht nur private Kontakte, sondern auch geschäftliche Beziehungen anbahnen und auf diese Weise die schon bestehende globale Dynamik auf dem Arbeitsmarkt weiter anheizen. In diesem Zusammenhang konturiert sich ein noch relativ junges Phänomen der neuen Arbeitswelt: das unmittelbar auftragsbezogen entgeltete, plattformbasierte Arbeiten. Man spricht hier von Click-, Gig- oder Crowdworking. Hierbei fungieren Online-Plattformen als virtuelle Marktplätze, die menschliche Arbeitsleistungen vermitteln und bewerten (Mrass/Peters/Leimeister, 2019; von der Oelsnitz, 2018). Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die Frage der möglichst zweckmäßigen Einbindung von Crowdworkern in bzw. für Unternehmen, die damit z. B. externes Know-how erschließen oder bei Auftragspitzen auf zusätzliche Arbeitskapazität zurückgreifen wollen. Dazu stellen wir zunächst Crowdwork als vergleichsweise neue Beschäftigungsform mit ihren typischen Charakteristika vor. Anschließend skizzieren wir zwei eigene Studien hierzu: eine qualitative Studie mit deutschen Crowdworkern, die illustriert, welche Führungs- und Beziehungserwartungen vonseiten dieser Gruppe bestehen; und eine zweite, nun aber quantitative Studie, die speziell das organisationale Commitment (OC) in den Blick nimmt – also letztlich die Identifikation der Crowdworker mit dem beauftragenden Unternehmen näher analysiert. Die erlangten Forschungsergebnisse verbinden wir schließlich mit Folgerungen für einen sachgerechten und professionellen Umgang des HRM mit diesem immer noch neuartigen Arbeitsansatz.

Wesen und Gestalt von Crowdwork

Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Crowdwork sowie den vorherrschenden Rahmenbedingungen zeigt zunächst, dass sich die Arbeitsbedingungen beim Crowdwork grundlegend durch lose plattform-medierte Arbeitsbeziehungen, zumeist geringe Bezahlung und vorwiegend repetitive Aufgaben charakterisieren lassen. Dieses Profil findet sich besonders ausgeprägt beim vom Aufgabeninhalt her wenig komplexen „Microwork“. Der Terminus Crowdworking leitet sich aus dem Konzept des

Crowdsourcing ab und basiert auch auf dessen Grundprinzipien. Dabei lassen sich drei Kernkriterien von Crowdsourcing und somit auch Crowdworking identifizieren. Zunächst ist Grundvoraussetzung, dass eine große, unbestimmte Masse an potenziellen Auftragnehmern (sog. Crowdsourcers) existiert, die über eine internetbasierte Plattform erreichbar ist (Dunward/Blohm/Leimeister, 2016, S. 281). Daneben braucht es zweitens einen Auftraggeber (sog. Crowdsourcer), der Aufgaben über eine Plattform ausschreibt. Das Aufgabenspektrum ist vielfältig: Neben Aufgaben, die einen hohen Granularitätsgrad und eine geringe Komplexität aufweisen (sog. Microwork) können auch komplexe Aufgaben (sog. Macrowork) ausgeschrieben werden. Um die genannten Akteure miteinander zu verbinden, wird auf spezielle Online-Plattformen zurückgegriffen. Damit ist das dritte Kernmerkmal von Crowdsourcing im offenen Aufruf bzw. im plattformbasierten Ausschreibungsprozess zu sehen.

Anders als beim Crowdsourcing steht beim Crowdworking somit der individuelle Erwerbsgedanke im Fokus. In diesem Motiv ist letztlich der zentrale Abgrenzungsfaktor zum Crowdsourcing zu sehen, da bei Letzterem nicht immer eine finanzielle Entlohnung erfolgt (Hossain, 2012, S. 311).

Durch das plattformgestützte Auslagern von Aufgaben (wie z. B. dem Webdesign oder der Erfassung von Kundendaten) an eine meist anonyme Crowd ergeben sich für die Auftraggeber Chancen, aber auch Ungewissheiten – vor allem im Hinblick auf Motivations-, Qualitäts- und Performance-Fragen im Rahmen der Aufgabebearbeitung. Auch wenn keine traditionelle Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung vorliegt, stellt sich die Frage, welche Rolle hierbei vor allem das betriebliche HRM einnehmen sollte. Einerseits wird firmenseitig auf Microwork zurückgegriffen, um (Personal-)Kosten zu reduzieren, andererseits muss aber dennoch die Leistungsqualität (z. B. in Bezug auf Schnelligkeit, Fehlerquoten, Kundenpassung etc.) weiterhin sichergestellt werden.

Crowdwork wird im Rahmen des vorliegenden Beitrags als digitale und plattform-medierte Erwerbsarbeit auf Grundlage der zuvor genannten Crowdsourcing-Prinzipien verstanden. Neben der vorab festgelegten Entlohnung ist eine klare Aufgaben- und Zielbeschreibung der Arbeitspakete elementar. Zudem ist das grundsätzlich autonome Handeln der Crowd

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Implikationen lassen sich für einen sachgerechten und professionellen Umgang des HRM zur zweckmäßigen Einbindung von Crowdworkern in Unternehmen ableiten?

Methodik: (1) Qualitative Interviewstudie, (2) Online-Vignetten-Experiment

Praktische Implikationen: Um die Leistungsqualität der Crowdworker zu stärken, sollte das betriebliche Human Resource Management (HRM) auch gezielt in die Beziehung zu ihren Crowdworkern investieren, z. B. indem aktiv Kommunikationsangebote geschaffen werden.

konstitutiv; bspw. entscheidet ein Crowdworker eigenständig über die Auswahl der zu bearbeitenden Aufgabe sowie über Ort und Zeit der Ausführung ebendieser. Lokal gebundene Aufgaben (sog. Gig-Work), wie z. B. Hausmeister-, Gärtner- oder Fahrdienste fallen nicht in unsere Arbeitsdefinition. Wir konzentrieren uns im Folgenden weiter auf das Microworking.

Arbeitsbedingungen beim Microworking

Die Arbeitsbedingungen im Kontext von Crowdwork unterliegen zumeist eher negativen Konnotationen, vor allem, wenn das stark auf Routinen basierte Microwork gemeint ist. In dieser Facette des plattformbasierten Arbeitens lassen sich Prekarisierungstendenzen feststellen – nicht zuletzt durch die vielfach schlechte Bezahlung, die üblicherweise mit Microwork einhergeht. Zudem charakterisiert sich diese Arbeitsform durch kurze, teilweise nur wenige Minuten andauernde Bearbeitungszyklen. Dabei konkurriert der Crowdworker zusätzlich mit anderen Crowdworkern, da die Auftragsvergabe üblicherweise nach dem First-Come-First-Serve-Prinzip erfolgt. Da die Auszahlung des Honorars an eine konkrete Aufgabebearbeitung geknüpft wird, ist ein Microworker darauf angewiesen, dass er stets zur richtigen Zeit nach Aufträgen sucht und diese im vorgesehenen Zeitraum bearbeitet, um dadurch ein gewisses Entgeltniveau zu erreichen.

Letztlich liefert der plattformbasierte Raum keine Einkommenssicherheit – dies auch aufgrund der arbeitsrechtlichen Verortung des Crowdworker-Daseins. Durch die soloselbstständige Stellung besteht grundsätzlich kein Arbeitsverhältnis zwischen einem Crowdworker und einer Plattform bzw. dem Auftraggeber, aufgrund dessen ein Crowdworker letztlich auch nicht unter die Regelungen des Arbeitsrechts fällt.

Demgegenüber zeichnet sich die Crowdwork-Umwelt jedoch dadurch positiv aus, dass sie aufseiten der Crowdworker verschiedene Motive befriedigen kann. Neben Selbstbestimmung und monetärem Anreiz sind Crowdworker z. B. auch aufgrund der möglichen individuellen Weiterentwicklung sowie aus dem Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten Community auf Plattformen aktiv. Allerdings bleibt der Einfluss der Plattform wesentlich – entsprechende Kontroll- und Governance-Mechanismen können erheblich in das Autonomie-Erleben des einzel-

nen Crowdworker eingreifen. Das heißt, der Plattformbetreiber kann Standards und Vorgaben in der Crowdwork-Umgebung diktieren. Dies betrifft z. B. das Ausmaß der Kontrolle durch die Plattform oder die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Parteien (Shafiei Gol/Stein/Avital, 2019, S. 177).

Das allgemeine Verständnis von Crowdwork (und hier insbesondere von Microwork) ist zumeist eher auf betriebswirtschaftliche Effizienz ausgerichtet, womit der einzelne Crowdworker mit seinen eigenen Erwartungen und Wünschen zumeist in den Hintergrund rückt. Somit stellt sich die Frage, inwiefern ein stärker auf die Bedürfnisse und Erwartungen des einzelnen Crowdworkers ausgerichtetes HRM-Verständnis seitens des Auftraggebers dazu beitragen kann, eine faire und auf das Wohlbefinden aller Parteien ausgerichtete Arbeitsumgebung zu gestalten. Hierzu werden im Folgenden zwei Studien präsentiert, die im Ergebnis eine aktivere Rolle des HRM im Crowdworking-Prozess nahelegen.

Ausgewählte Aspekte des subjektiven Crowdwork-Erlebens

Die Betrachtung des einzelnen Crowdworkers sowie dessen Wahrnehmungen und Erwartungen wurden bisher empirisch nur unzureichend adressiert. Aufgrund der Arbeitsbedingungen sowie der generellen Natur von Crowdwork gehen Auftraggeber und Plattformbetreiber zumeist von beziehungsarmen, transaktional gelagerten psychologischen Verträgen aus (Cropanzano et al., 2022, S. 12). Allerdings zeigt sich, dass sich dennoch Indizien finden lassen, die darauf hindeuten, dass Crowdworker durchaus an persönlicher Ansprache und an einer Beziehung zum Auftraggeber interessiert sind.

Der nachfolgende Abschnitt umreißt zwei bereits andernorts veröffentlichte Studien, die explizit mit Aspekten des individuellen Erlebens und der Gestaltung von Beziehungen im Rahmen von Crowdwork (insb. Microwork) in Verbindung stehen. Während die erste (explorative) qualitative Studie konkrete beziehungsorientierte Ansatzpunkte erhebt, untersucht die anschließend vorgestellte zweite (hypothesengestützte) quantitative Studie, inwieweit speziell ein potenzielles Feedback seitens des Auftraggebers von den Crowdworkern wahrgenommen bzw. positiv bewertet wird (vgl. Abb. 1).

Studie 1: Zur Führungs- und Beziehungserwartung von Crowdworkern¹

Die beschriebenen Eigenschaften von Crowdwork scheinen einen langfristigen Beziehungsaufbau überflüssig zu machen, womit klassische Führungs- und HRM-Aufgaben in der Folge obsolet wären. Verantwortliche seitens der Plattformen oder der Auftraggeber gehen daher nicht selten implizit davon aus, dass eine geeignete Ansprache im plattformbasierten Raum weder relevant noch notwendig sei. Die 2020 von uns veröffentlichte Studie „Crowdworking: Neue Realitäten der Führung“ nimmt sich dieses Themenkomplexes an und zeigt grundlegend, dass

die Themen Führung und persönliche Ansprache auch in der Microwork-Umgebung ausdrücklich erwartet bzw. gewünscht werden.

Im Rahmen dieser Studie erfolgt eine Klarstellung bzw. Präzisierung, wie Crowdworker den Führungsbegriff im Kontext von Microwork interpretieren und welche Erwartungen sie diesbezüglich damit verbinden. Weiterhin wird der Frage nachgegangen, wer aus Sicht der Crowdworker Führungsaufgaben wahrnimmt, um letztlich auch den Loyalitätsbegriff und dessen Vor-Bedingungen in diesem Kontext zu erhellen.

Für die Bearbeitung dieses Forschungsziels wurde eine qualitative Forschungsstrategie gewählt. Dies bietet sich vor allem dann an, wenn der Fokus der Erhebung auf dem Verstehen eines

¹ von der Oelsnitz/Staiger/Schmidt, 2020

Abb. 1: Kurzdarstellung der durchgeführten Studien

	Fragestellung	Methodik	Zentrale Ergebnisse
<p>Studie 1 „Crowdworking: Neue Realitäten der Führung“ Kontext: Microwork</p>	<ul style="list-style-type: none"> Wie interpretieren Crowdworker den Führungsbegriff und welche Erwartungen hegen sie hinsichtlich ihrer eigenen „Führung“? Wer übernimmt im plattformbasierten Raum welche Führungsaufgaben? Wem gegenüber empfinden Crowdworker Loyalität – z. B. dem Kunden/ Auftraggeber oder eher der Plattform gegenüber – und welche Erwartungen gehen mit dieser Loyalität einher? 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitatives Forschungsdesign Halbstrukturierte Interviews mit deutschen Microworkern (N=14; w=5, m=9) Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (Softwareunterstützung MAXQDA) Erhebungszeitraum: Juli 2019 Honorarzahlung für Teilnahme Altersdurchschnitt 34,4 Jahre Durchschnittlich seit 17 Monaten als Crowdworker aktiv Einkommen durch Crowdwork zwischen 50 und 1.000 Euro 	<ul style="list-style-type: none"> Crowdworker suchen aktiv nach Ansprechpartnern. „Da hat man eigentlich keinen wirklichen mündlichen Kontakt. Wenn dann eher schriftlich. Man bekommt eine E-Mail, wenn der Auftrag geprüft worden ist und bestätigt wurde. Und wenn man sein Geld bekommt.“ „Dass man sich im Ernstfall, bei einer Meinungsverschiedenheit, an den Support wenden kann. Der organisiert das dann alles und fällt eine Entscheidung.“ Crowdworker wünschen sich einen engeren, auf Feedback und Wertschätzung ausgerichteten Kontakt zum Auftraggeber. „Ja, man ist dann enttäuscht, da man Zeit und Mühe investiert hat, und wenn das nicht entlohnt wird, ist man enttäuscht. Man erhält ja auch manchmal kein Feedback und das ist dann blöd.“ „Es wäre auch schön, wenn man einen guten Text abgegeben hat, dass da etwas Gutes steht.“
<p>Studie 2 „How well did I do? The effect of feedback on affective commitment in the context of microwork“ Kontext: Microwork</p>	<p>What type of effects result from the investment in a more specific relationship between the requester and the crowdworker?</p> <ul style="list-style-type: none"> H1: The option of receiving feedback from the requester affects the perceived organizational affective commitment. H2: The option of receiving feedback from the requester affects the perceived requester attractiveness. 	<ul style="list-style-type: none"> Online-Vignetten-Experiment mit deutschen Microworkern (N = 145; Experimentalgruppe = 78, Kontrollgruppe = 67) Varierte Merkmalsausprägung der Vignetten: Option auf Feedback vom Auftraggeber [Ja/Nein] Messung von affektivem Organisationalen Commitment (OC): 5 Items adap. von Felfe et al. (2002) Messung der Auftraggeber-Attraktivität: 4 Items adap. von Aiman-Smith et al. 2001 MANOVA Erhebungszeitraum: Dezember 2020 Altersdurchschnitt 38,6 Jahre 	<p>Crowdworker der Experimentalgruppe (Feedback [Ja]) äußerten ein signifikant höheres OC und empfanden den Auftraggeber als signifikant attraktiver:</p> <ul style="list-style-type: none"> OC: M*Feedback [Ja] = 3,4 vs. M*Feedback [Nein] = 2,9 Attraktivität: M*Feedback [Ja] = 3,8 vs. M*Feedback [Nein] = 3,5 <p>*M = errechneter Mittelwert</p>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

bestimmten Untersuchungsgegenstands liegt. Dabei interessieren vor allem subjektive Strukturen und Wahrnehmungen sowie individuelle Sichtweisen, Sinnkonstruktionen und Erfahrungen (vgl. dazu z. B. Misoch, 2019, S. 25 f.). Zur Datenerhebung wurde ein halbstrukturiertes, leitfadengestütztes Interview gewählt.

Die Interviews wurden mit 14 deutschen Microworkern durchgeführt, nachdem diese über einen bezahlten Auftrag auf einer deutschen (Microwork-)Plattform akquiriert wurden. Die Probanden wurden anhand einer Auftragsbeschreibung über das Befragungsziel und den Ablauf des Interviews informiert. Die Interviews (durchschnittlich 40 Minuten) wurden im Juli 2019 von den Autoren der Studie selbst durchgeführt und aufgezeichnet. Die Interviews wurden leicht geglättet transkribiert und anschließend mittels strukturierender Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Dazu wurde unterstützend eine QDA-Software genutzt.

Die Stichprobe umfasste Probanden beider Geschlechter ($w=5$; $m=9$); der Altersdurchschnitt betrug 34,4 Jahre. Die befragten Crowdworker waren seit durchschnittlich 17 Monaten auf zwei bis drei Plattformen aktiv. Die monatlichen Vergütungssummen, die mit Crowdwork erwirtschaftet wurden, lagen zwischen 50 und 1.000 Euro.

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass auch in der Microwork-Umgebung ein gewisses Maß an Beziehungsorientierung erwartet bzw. gewünscht wird. Diese Erwartungen sind zwar nicht mit einer traditionellen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung gleichzusetzen, aber die latenten Hoffnungen, die Crowdworker diesbezüglich formulieren, deuten auf eine gewünschte „De-facto-Führung“ hin. Dies gründet sich auf den Umstand, dass die Crowdworker zwar weder der Plattform noch dem Auftraggeber eine klassische ganzheitliche Führungsrolle zuweisen – sich in den vorgefundenen Antworten aber einzelne (beziehungsorientierte) Führungselemente wiederfinden lassen, die sich sowohl auf die Plattform als auch auf den Auftraggeber erstrecken. Als wesentlich empfanden die Probanden die Führungsaspekte Motivation, Kommunikation, Vergütung und Regelwerk.

Die Ergebnisse unserer Interviewstudie verdeutlichen, dass es vor allem der fehlende direkte persönliche Kontakt zu den anderen beteiligten Akteuren ist, den Crowdworker für ihr Wohlbefinden und ihre Zufriedenheit vermissen. Die Probanden erwähnen in diesem Kontext, dass der durch die Plattform angebotene Support ausschließlich in Ausnahmefällen, also wenn größere Probleme vorliegen, aktiv ist. Die daraus resultierende Kommunikation basiert auf unpersönlichen und durch den Crowdworker abzusendende Kontaktformulare; es mangelt hingegen an konkreten Ansprechpartnern – insbesondere seitens des Auftraggebers. Ähnlich verhält es sich mit Feedbacksystemen, die laut der befragten Teilnehmer nur unzureichend auf den Plattformen etabliert sind. Bei einer ernsthaften Ausübung von plattformbasierter Arbeit sind

Crowdworker jedoch auf ein transparentes (und faires) Feedback seitens des Auftraggebers angewiesen, vor allem dann, wenn Arbeitsergebnisse ohne Begründung abgelehnt und in der Folge keine Honorare ausgezahlt werden. Bei Konflikten oder Problemen können Plattformen zwar moderieren, allerdings nur auf Anfrage des Crowdworkers. Neben der Relevanz und der allgemeinen Fairness beim Crowdwork, wünschen sich die Befragten auch ein gewisses Maß an Wertschätzung vom Auftraggeber, zu dem sie unter diesen Umständen sogar eine Art Loyalität aufbauen könnten. Alle diese Aspekte unterstreichen einen häufigen (zumindest subjektiv empfundenen) Mangel an beziehungsorientierten Elementen beim Microwork.

Studie 2: Organisationales Commitment von Crowdworkern²

Diverse Forschungsarbeiten zeigen, dass die psychologische Distanz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern durch Virtualität vergrößert wird und sich dadurch negative Effekte auf die Interaktion, Kommunikation und auch auf das sog. organisationale Commitment einstellen können (dazu z. B. Thatcher/Zhu, 2006).

Organisationales Commitment und soziale Beziehungen sind im traditionellen Arbeitskontext wertvolle Konstrukte, da sie in direkter Verbindung zu Wohlbefinden, Zufriedenheit und Performance stehen (Meyer et al., 2002). Die emotionale Verbundenheit, die das organisationale Commitment voraussetzt, steht durch den üblicherweise nur kurzzeitigen Zusammenschluss der beteiligten Parteien beim Microwork zur Disposition.

Unsere 2022 veröffentlichte Studie „How well did I do? The effect of feedback on affective commitment in the context of microwork“ schließt unmittelbar an unsere zuvor dargestellte explorative Studie an und untersucht, inwiefern die Möglichkeit, ein direktes Feedback vom Auftraggeber zu erhalten, einen positiven Effekt auf das (affektive) organisationale Commitment von Crowdworkern hat. Überdies wird untersucht, ob durch die Integration von Feedback in der Auftragsbeschreibung auch die wahrgenommene Auftraggeberattraktivität beeinflusst wird. Grundlegend proklamieren die von uns aufgestellten Hypothesen einen positiven Zusammenhang zwischen Feedback und der Ausprägung von Commitment sowie einer positiv wahrgenommenen Auftraggeberattraktivität.

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurde ein vignettenbasiertes Online-Experiment mit deutschen Microworkern ($N = 145$) im Dezember 2020 durchgeführt. 44 % der Probanden waren weiblich. Das Durchschnittsalter des Samples betrug 38,6 Jahre. Die Probanden wurden über einen bezahlten Auftrag auf einer deutschen Microwork-Plattform akquiriert. Die Vignetten, die in der Onlineumfrage verwendet wurden, beschreiben eine Tätigkeit, die typischerweise auf einer Plattform für Microwork stattfindet. Der erste Teil der

² Staiger/Schmidt/von der Oelsnitz, 2022

Vignette enthielt grundlegende Fakten über den Auftraggeber sowie die Aufgabenbeschreibung. Im zweiten Teil der Vignette wurde der interessierende Faktor variiert (= Option, Feedback vom Auftraggeber zu erhalten [ja/nein]).

Zur Messung von (affektivem) organisationalem Commitment wurden fünf auf den Kontext angepasste Items aus der validierten Skala von Felfe et al. (2002) verwendet (Beispiel-Item: „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem in der Aufgabenbeschreibung genannten Auftraggeber“; Cronbachs Alpha 0.88). Um die wahrgenommene Attraktivität des Auftraggebers zu messen, verwendeten wir vier auf den Kontext angepasste Items der Skala von Aiman-Smith/Bauer/Cable (2001) (Beispiel-Item: „Ich finde, dass dies ein sehr attraktiver Auftraggeber ist“; Cronbachs Alpha 0.91). Alle Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen (1: stimme überhaupt nicht zu, 5: stimme voll und ganz zu). Um die aufgestellten Hypothesen zu testen, wurde eine einfaktorielle MANOVA durchgeführt.

Unsere Studie offenbart, dass Auftraggeber grundlegend in die Stimulierung einer direkten Beziehung zu ihren Crowdworkern investieren sollten. Es lässt sich von uns zeigen, dass die Aussicht, als Crowdworker ein Feedback zu erhalten, einen signifikant positiven Einfluss auf das persönliche organisationale Commitment entfalten kann. Darüber hinaus empfinden Crowdworker Auftraggeber als signifikant attraktiver, wenn eine Feedback-Option in die Aufgabenbeschreibung integriert ist (vgl. dazu auch Abb. 1).

Diese Resultate lassen sich gut vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten qualitativen Studie interpretieren: Crowdworker sind, wie traditionelle Arbeitnehmer auch, menschliche Wesen, die sowohl nach Zugehörigkeit als auch nach sozialer Anerkennung streben. Durch die Möglichkeit, Feedback zu erhalten, werden nicht nur diese Grundbedürfnisse adressiert, sondern es wird auch die Anonymität durchbrochen – wodurch der Crowdworker zusätzliche Kenntnisse über seinen Auftraggeber erlangen kann. In der Folge ist es mehr als denkbar, dass der Crowdworker vermehrt nach weiteren Aufträgen dieses Auftraggebers sucht und somit eine Quasibeziehung aufbaut.

Implikationen der Studien

Unsere Studienergebnisse liefern praktische Hinweise für Personaler, die Crowdworker im Unternehmen gewinnbringend einsetzen wollen. Obwohl sich unsere Erhebung ausschließlich im Microwork-Kontext bewegt (und es sich somit um eine vorrangig auf Effizienz ausgerichtete Arbeitsform handelt), zeigt sich, dass sich der Crowdworker selbst durchaus als „Partner“ begreift und vom Auftraggeber daher nicht als Ersatzinstrument für (noch) fehleranfällige KI-Prozesse interpretiert werden sollte. Insofern sollten HR-Verantwortliche systematisch in den Aufbau eines psychologischen Vertrags mit dem Crowdworker investieren, indem z. B. konkrete Interaktions- und Austauschmöglichkeiten zwischen den Parteien – auch außerhalb der

genutzten Plattform – etabliert werden. Nach der „Organizational Support Theory“ (Eisenberger et al., 1986) können psychosoziale Bedürfnisse, wie Anerkennung, Zugehörigkeit und letztlich auch Sicherheit durch die Möglichkeit der direkten Kommunikation effektiver befriedigt werden.

Eine zweite Empfehlung besteht darin, dass die mit Crowdwork betrauten Personaler ein Work Design mit präzisen und klaren Aufgabenbeschreibungen sicherstellen müssen, um so bereits im Vorfeld mögliche Konflikte und Frustration zu vermeiden. So werden letztlich faire und transparente Bedingungen geschaffen, die sich positiv auf die wahrgenommene Auftraggeberattraktivität auswirken dürften.

Eine dritte Implikation orientiert sich am Zugehörigkeitsmotiv der Crowdworker. Das unternehmensseitige HRM kann durch die Etablierung und Gestaltung von Foren und Austauschnetzwerken dafür sorgen, dass ein „Community-Gedanke“ verankert und somit das angesprochene Zugehörigkeitsmotiv aktiv adressiert wird. Ein Vernetzen von Crowdworkern mit ebenfalls für das Unternehmen aktiven anderen Crowdworkern sowie (beteiligten) unternehmensinternen Mitarbeitern kann dazu beitragen, auch langfristig eine stabile Beziehung aufzubauen und den externen Mitarbeiterpool werteorientiert zu binden. Letztendlich sollten sämtliche HR-seitigen Maßnahmen darauf abzielen, die emotionalen und psychosozialen Bedürfnisse der Crowdworker zu adressieren. Möglicherweise entstehen dadurch auch positive Spillover-Effekte, die sich z. B. in besseren Arbeitsergebnissen und geringeren Ablehnungsquoten manifestieren.

All diese Aspekte verdeutlichen, dass die Grenzen zwischen externer und interner Arbeitskraft durch die Nutzung von plattformbasierter Arbeit flüder werden. Es ist für das HRM unerlässlich, sich nicht nur mit den verfügbaren Arbeitsplattformen und der Auswahl einer entsprechenden „Crowd“ auseinanderzusetzen, sondern eben auch mit den Crowdworkern als solches.

Fazit

Personaler stehen seit jeher vor der Herausforderung, die mit dem Faktor Personal einhergehenden Kosten zu optimieren. In diesem Sinne könnten oder sollten Personaler verstärkt auf Crowdworker zurückgreifen und die mit dieser Art von Outsourcing verbundenen Einsparpotenziale nutzen. Im Sinne typischer „Make-or-Buy“-Entscheidungen gilt es situativ abzuwägen, wann der Einsatz von Crowdwork Effizienzvorteile mit sich bringt und welche Voraussetzungen hierfür innerhalb des eigenen Unternehmens, z. B. hinsichtlich benötigter (IT-)Schnittstellen, der Einhaltung von Datenschutzvorschriften oder der Verwebung mit laufenden KI-Initiativen, geschaffen werden müssen. Letztlich müssen Personaler natürlich sicherstellen, dass die (Mindest-)Qualität der betrieblichen Leistungserstellung auch beim Einsatz von (meist anonymen) Crowdworkern gewahrt bleibt. Unsere Studienergebnisse zei-

gen, dass ein gezieltes Investment des HRM in die Beziehung zu Temporärarbeitern – selbst im Bereich von Microwork – positive Effekte auf das Arbeiterleben von Crowdworkern haben kann. Sinnangebote zu schaffen – z. B. durch die Möglichkeit eines persönlichen Feedback-Gesprächs nach abgeschlossener Auftragsbearbeitung oder die Vorlage einer aussagekräftigen Aufgabenbeschreibung –, fördert Zufriedenheit, Commitment und damit letztlich auch die Effektivität von Crowdworkern. Zudem kann sich hierdurch die allgemeine Attraktivität des auftraggebenden Unternehmens verbessern, was möglicherweise dann auch dazu führt, eine positiv konnotierte Auftraggebermarke (i. S. von Employer Branding) auch im plattformbasierten Raum zu etablieren. Personaler sind folglich gut beraten, sich gerade auch im Rahmen dieser neuen Arbeitsform klar zu positionieren. Dies erfordert allerdings nichts weniger als eine konsequente Reflexion gewohnter Strukturen, Rollen, Routinen und Denkweisen im Unternehmen.

LITERATURVERZEICHNIS

Aiman-Smith, L./Bauer, T. N./Cable, D. M. (2001): Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study, *Journal of Business and Psychology*, 16/2, S. 219–237.

Cropanzano, R./Keplinger, K./Lambert, B. K./Caza, B./Asford, S. J. (2022): The Organizational Psychology of Gig Work: An Integrative Conceptual Review, *Journal of Applied Psychology*.

Durward, D./Blohm, I./Leimeister, J. M. (2016): Crowd Work, *Business & Information Systems Engineering*, 58/4, S. 281–286.

Eisenberger, R./Huntington, R./Hutchison, S./Sowa, D. (1986): Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

Felfe, J./Six, B./Schmook, R./Knorz, C. (2002): Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB), Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).

Hossain, M. (2012): Users' motivation to participate in online crowdsourcing platforms, in: R. S. R. Kasim (Hrsg.): *International Conference on Innovation, Management and Technology Research*, 2012, Malacca, Malaysia, S. 310–315.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Beltz Pädagogik. Weinheim, Beltz.

Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnitsky, L. (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, S. 20–52.

Misoch, S. (2019): Qualitative Interviews, 2. Aufl., Berlin, de Gruyter.

Mrass, V./Peters, C./Leimeister, J. M. (2019): Crowdworking-Plattformen und die Digitalisierung der Arbeit, in: A. Boes/B. Langes (Hrsg.): *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse*, S. 173–190.

Oelsnitz, D. v. d. (2018): Die Gig-Economy. Chancen und Risiken elektronischer Marktplätze, in: *Universitas*, 73/2, S. 19–33.

Oelsnitz, D. v. d./Staiger, A.-M./Schmidt, J. (2020): Crowdworking: Neue Realitäten der Führung, Gruppe, Interaktion. *Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51/2, S. 213–222.

Shafiei Gol, E./Stein, M.-K./Avital, M. (2019): Crowdwork platform governance toward organizational value creation, *Journal of Strategic Information Systems*, 28, S. 175–195.

Staiger, A.-M./Schmidt, J./Oelsnitz, D. v. d. (2022): How well did I do? The effect of feedback on affective commitment in the context of microwork, *Proceedings of 55th Hawaii International Conference on System Science*, S. 5221–5230.

Thatcher, S. M. B./Zhu, X. (2006): Changing Identities in a Changing Workplace: Identification, Identity Enactment, Self-Verification, and Telecommuting, *Academy of Management Review*, 31/4, S. 1076–1088.



PROF. DR. DIETRICH VON DER OELSPLITZ

Institut für Unternehmensführung und Organisation
Technische Universität Braunschweig
E-Mail: d.oelsnitz@tu-braunschweig.de
<https://www.tu-braunschweig.de/orgfue>



ANNA-MARIA STAIGER

Institut für Unternehmensführung und Organisation
Technische Universität Braunschweig
E-Mail: a.staiger@tu-braunschweig.de
<https://www.tu-braunschweig.de/orgfue>



JOHANNES SCHMIDT

Institut für Unternehmensführung und Organisation
Technische Universität Braunschweig
E-Mail: johannes.schmidt@tu-braunschweig.de
<https://www.tu-braunschweig.de/orgfue>

SUMMARY

Research question: What implications can be derived for HRM for the integration of crowdworkers in organizations?

Methodology: (1) Qualitative interview study, (2) Online vignette experiment

Practical implications: In order to strengthen the performance quality, corporate human resource management should invest specifically in the relationship with their crowdworkers, e. g. by actively creating communication offerings.

It is a Match: Corporate Entrepreneurship und Effizienzsteigerung

Von Prof. Dr. Bernhard Wach (Fachhochschule Bielefeld), Dr. Benjamin Krebs und Dr. Slawa Tomin (Universität Paderborn)

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) prägen zunehmend die Wirtschaftswelt und stellen Unternehmen vor Herausforderungen, die bspw. den Unternehmenserfolg und das Wachstum beeinflussen. Um damit verbundenen Risiken in der Umwelt adäquat zu begegnen, benötigen etablierte Unternehmen systematisches unternehmerisches Projekt- und Ideenmanagement, sog. Corporate Entrepreneurship (CE), zu Deutsch „Unternehmertum im Unternehmen“. CE bezeichnet „... sämtliches unternehmerisches (das heißt proaktives, innovatives und risikoaffines) Verhalten von und in etablierten Unternehmen und Organisationen“ (Kuckertz, 2017) und ist auch für das HR-Management von Relevanz, da dieses bspw. über das Recruiting sowie Learning & Development einen wichtigen Beitrag zu belegschaftsinduzierten Innovationen leistet. Die Literatur differenziert im Hinblick auf CE zwischen der Fähigkeit von Unternehmen, sich konstant strategisch zu erneuern (Strategic Renewal; Zahra, 1993), neue Märkte außerhalb des bestehenden Geschäfts zu explorieren (Corporate Venturing; Guth/Ginsberg, 1990; Zahra, 1996) sowie der Selbstverpflichtung, neue Produkte, Prozesse und organisationale Systeme zu konzipieren und einzuführen (Commitment to Innovation; Covin/Slevin, 1991; Dess/Lumpkin/McGee, 1999). Während Strategic Renewal insbesondere auf existierende Ressourcen abstellt und u. a. die exploitative Effizienz- und Leistungssteigerung bestehender Produkte, Technologien und Geschäftsmodelle umfasst (Guth/Ginsberg, 1990), sind Corporate Venturing und das Commitment to Innovation vornehmlich explorations-orientiert. So beinhaltet CE sowohl auf radikale Produktinnovationen ausgerichtete und mit erhöhter Risikobereitschaft verbundene Aktivitäten als auch Maßnahmen, die der strategischen Erneuerung auf Basis bestehender Ressourcen dienen.

Diese Balance zwischen Exploitation und Exploration ist erforderlich (Hayton/Kelley, 2006), um die Stabilität und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Durch diesen dualen Ansatz können das traditionelle Kerngeschäft sowie die Innovationstätigkeiten nebeneinander existieren und sich im Idealfall gegenseitig ergänzen (Bierwerth/Schwens/Isidor/Kabst, 2015). Gleichzeitig sind für den Erfolg und das Fortbestehen etablierter Unternehmen Faktoren elementar wichtig,

die eigentlich eher Hindernisse für erfolgreiches CE darstellen – Routinen, Spezialisierung, feste Prozesse und Strukturen (Gründler/Engelen, 2020), die grundsätzlich seitens des HR-Managements begleitet, wenn nicht gar federführend durch dieses gesteuert werden. So stellt sich die Frage, wie beide Herangehensweisen miteinander vereinbar sind.

In diesem Beitrag argumentieren wir, dass interne Effizienz nicht notwendigerweise CE behindert, sondern sogar die Wirkung von CE fördern kann. Wir betrachten dazu in einer empirischen Studie mit 85 etablierten britischen Unternehmen interne Effizienz (z. B. Kosten- und Prozessoptimierung) als Moderator des Zusammenhangs zwischen CE und explorativ-orientierter (disruptiver) Innovation.

Theorie und Hypothesen

Unternehmen, die sich auf veränderte technologische, wirtschaftliche oder branchenspezifische Gegebenheiten einstellen und in neue Geschäftsmodelle investieren, beabsichtigen, ihre Zukunftsfähigkeit zu steigern. So ist die Unternehmensentscheidung, ob explorative Innovations- und Corporate Venturing-Aktivitäten verfolgt werden, richtungsweisend und determiniert u. U., neue Produkte, Prozesse oder organisationale Systeme zu konzipieren und zu implementieren, um somit den Ausbau bestehender Geschäftsbereiche oder auch die Erschließung neuer Märkte proaktiv zu verfolgen (Covin/Slevin, 1991). Der in diesem Kontext genutzte Begriff der explorativen Innovation beschreibt treffend, in welchem Maße Unternehmen diskontinuierlich und disruptiv statt inkrementell innovieren.

Wesentlich für die Exploration ist es, Strukturen und Prozesse zu schaffen, die es ermöglichen, flexibel und schnell zu handeln und aus Fehlern zu lernen. In dieser Hinsicht ist insbesondere das HR-Management gefragt, um die Organisationskultur entlang dieser Imperative zu gestalten und Mitarbeiter bei der Anwendung neuer Konzepte und Prinzipien sowie Methoden und Prozeduren im Rahmen der Implementierung von Innovationen zu unterstützen und diese hin zu dafür notwendigem Wissen und Fertigkeiten zu entwickeln. Gleichzeitig müssen Unternehmen bestehende Ressourcen strategisch nutzen, um sich auf neue Gegebenheiten und Veränderungen in ihrer Umwelt anzupassen. Ein in diesem Kontext wesentlicher

ABSTRACT

Forschungsfrage: Sind Corporate Entrepreneurship (CE) und interne Effizienz miteinander vereinbar und stärken im Zusammenspiel gar explorativ-orientierte Innovationen?

Methodik: OLS-Regressionen auf Basis von Umfragedaten 85 britischer Unternehmen

Praktische Implikationen: Entgegen des in der Literatur als exklusiv verstandenen Dualismus von Exploration und Exploitation zeigt diese Studie, dass interne Effizienz (z. B. Kosten- und Prozessoptimierung) den positiven Zusammenhang zwischen CE und explorativ-orientierter Innovation verstärkt.

Ansatz ist CE, der insgesamt ein innovationsfreundliches Arbeitsumfeld schafft, in dem strategische unternehmerische Aktivitäten (ausgehend vom Topmanagement) um die Motivation von Mitarbeitenden komplementiert werden, Neues zu initiieren und unternehmerisch zu handeln (unterstützt durch das HR-Management). Auf dieser Basis und aufbauend auf der bestehenden Evidenz hinsichtlich des positiven Zusammenhangs zwischen CE und dem Unternehmenserfolg (Bierwerth et al., 2015) argumentieren wir, dass CE in einem positiven Zusammenhang mit der explorativen Innovation, das heißt der Einführung fortschrittlicher Prozesse, Konzepte und der Anwendung neu erworbener Fähigkeiten im Unternehmenskontext, steht.

Hypothese 1: CE steht in einem positiven Zusammenhang mit explorativer Innovation.

CE beinhaltet sowohl explorative (Corporate Venturing und Commitment to Innovation) als auch exploitative Komponenten (Strategic Renewal). Strategic Renewal als vorwiegend exploitatives Element adressiert dabei die Ausschöpfung bestehender Ressourcen auf strategischer Ebene wie die Desinvestition unprofitabler Geschäftseinheiten, an deren Umsetzung typischerweise auch das HR-Management wesentlich beteiligt ist, um den Wandel aus Mitarbeitersicht zu begleiten und zu unterstützen. CE umfasst aber nicht nur die Anforderung an Unternehmen, sich strategisch zu erneuern; auch das Kern- und Tagesgeschäft muss so gestaltet werden, dass Opportunitäten, die aus neuen Ressourcenkombinationen oder auch Innovationen entspringen sind, effizient genutzt werden können. Unternehmen müssen die Beibehaltung oder Steigerung der internen Effizienz verfolgen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Der globale Wettbewerb, in dem Unternehmen heutzutage stehen, erfordert sowohl kostenbewusste und -optimierte Strategien (Dess et al., 1999) als auch die Verbesserung interner Prozesse, um effizient und planbar den Unternehmenserfolg zu sichern. So ist insbesondere die effiziente Gestaltung des Kern- und Tagesgeschäfts für den Unternehmenserfolg wesentlich und eine zentrale Aufgabe des HR-Managements (z. B. Wach/Wehner/Kabst, 2022). Durch die Entwicklung von Prozessinnovationen

und die Rekombination bestehender Ressourcen können Unternehmen kostspielige Zwischenschritte in ihrer Produktion reduzieren und den Ressourcenaufwand verringern (Bierwerth et al., 2015). Zudem bieten entsprechende Innovationen nicht nur die Möglichkeit von Effizienzsteigerungen, sondern auch die Option der Erweiterung des Marktanteils, die durch passende Ressourcenallokation und neue Technologien befördert wird. Diese Aspekte sind hinsichtlich CE und insbesondere dessen explorativer Stoßrichtung zwar von sekundärer Bedeutung, langfristig jedoch für den Erfolg und das Fortbestehen etablierter Unternehmen von besonderer Relevanz. Durch die Kombination von CE und interner Effizienz können daher unternehmensspezifische Prozesse und Fähigkeiten und somit die Innovationsqualität gesteigert werden (Bierwerth et al., 2015; Gunday/Ulusoy/Kilic/Alpkan, 2011). Folglich erwarten wir, dass der Zusammenhang zwischen CE und explorativer Innovation durch interne Effizienz positiv moderiert wird.

Hypothese 2: Der Zusammenhang zwischen CE und explorativer Innovation wird durch interne Effizienz moderiert, sodass dieser positive Zusammenhang verstärkt wird, je höher die interne Effizienz ist.

Empirische Erhebung

Die Datenerhebung erfolgte im Vereinigten Königreich von Mai bis Juni 2018. An der Befragung nahmen Personalverantwortliche aus mittleren und großen Unternehmen teil, die eine Führungsposition innehaben mussten, um sich für die Teilnahme zu qualifizieren. Vor der Befragung führten wir einen Pretest mit acht Personalleitern durch und nahmen geringfügige Anpassungen am Fragebogen vor. Insgesamt erhielten wir Antworten von 132 Organisationen, die unsere Kriterien erfüllten. Die Stichprobe umfasste Organisationen, die 100 bis mehr als 10.000 Mitarbeiter beschäftigten. Die befragten Organisationen waren primär in den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen (6,5 %), im Großhandel (5,6 %) und in der Herstellung von Nahrungsmitteln, Getränken oder Textilien (3,5 %) tätig; die restlichen 84,4 % der Unternehmen verteilten sich auf 15 weitere Branchen. Diese Verteilung spiegelte die tatsächliche Verteilung der Unternehmen nach Industriegruppen im Verei-

nigten Königreich wider. Die meisten Organisationen gehörten dem privaten Sektor an (68,5 %), während die übrigen Organisationen (31,5 %) dem öffentlichen oder gemeinnützigen Sektor angehörten. Durch fehlende Werte in den Studienvariablen reduzierte sich die Stichprobe auf 85 Unternehmen.

Messung und Methodik

Zur Messung von CE wurde die Skala von Zahra (1996) adaptiert. Die verwendete Skala umfasst sechs Items, jeweils zwei zu Strategic Renewal, Corporate Venturing sowie Commitment to Innovation. Explorative Innovation wurde mit der Skala von Soo, Tian, Teo und Cordery (2017) gemessen. Diese Skala spiegelt wider, inwiefern Produkte, Dienstleistungen und Prozesse

implementiert wurden, die neue Konzepte/Prinzipien, Fertigkeiten, Wissen, Methoden/Prozeduren oder die Fortbildung von Mitarbeitern erforderten – und damit diskontinuierliche und disruptive statt inkrementelle Innovationen abbildeten. Zur Messung von interner Effizienz wurden drei Items von Wolf, Weißenberger, Wehner und Kabst (2015) verwendet. Die jeweiligen Items messen die Realisierung von Kosteneinsparungen, die effiziente Nutzung von Ressourcen sowie die Schaffung von Kostenbewusstsein. Als Kontrollvariablen wurden durch Befragungen der Teilnehmer die Branche sowie der Bruttounternehmensumsatz über die letzten drei Jahre hinweg gemessen und in den statistischen Analysen berücksichtigt. Details zu den verwendeten Skalen sind in Abbildung 1 dargestellt. Die Hypothe-

Abb. 1: Informationen zu den Messungen

Konstrukte	Items (englische Originalfragen)	Antwortformat	Cronbach's α
Corporate Entrepreneurship (CE)	Over the past three years your company 1. ... has spent heavily (well above your industry average) on research and development. [Commitment to Innovation] 2. ... has maintained world-class research and development facilities. [Commitment to Innovation] 3. ... has entered many new industries. [Corporate Venturing] 4. ... has expanded its international operations significantly. [Corporate Venturing] 5. ... has divested several unprofitable business units. [Strategic Renewal] 6. ... has changed its competitive approach (strategy) for each business unit. [Strategic Renewal]	1 (überhaupt nicht) bis 5 (in sehr hohem Maße)	0,87
Explorative Innovation	In the last three years, to what extent did your organization introduce new products/ services and processes that 1. ... involved fundamentally new concepts or principles for the organization. 2. ... required new skills that the organization did not possess. 3. ... required the organization to develop many new skills.	1 (überhaupt nicht) bis 7 (in sehr hohem Maße)	0,85
Interne Effizienz	How do you assess the development of your company's internal efficiency over the last three years compared to your competitors concerning 1. ... cost savings potential? 2. ... efficient use of resources? 3. ... creation of cost awareness? 4. ... optimization of internal processes? 5. ... optimization of internal decision-making?	1 (überhaupt nicht) bis 7 (in sehr hohem Maße)	0,93
Kontrollvariablen	What industry does your organization operate in? [Branche] Would you say the gross revenue over the past 3 years has been...? [Bruttounternehmensumsatz]	0 (produzierendes Gewerbe); 1 (Dienstleistungen) 1 (so niedrig, dass große Verluste entstanden sind) bis 5 (so hoch, dass der Bruttounternehmensumsatz die Kosten bei Weitem überstieg)	– –

Quelle: Eigene Darstellung

sentests wurden mithilfe einfacher OLS-Regressionen durchgeführt. Die im Interaktionsterm CE*interne Effizienz enthaltenen Variablen wurden zu diesem Zweck auf Basis des Mittelwerts der jeweiligen Variable zentriert; dies ist zum einen aus statistischen Gründen und zum anderen zum Zwecke einer sinnvolleren Interpretation des First-Order-Effekts von CE angebracht¹.

Ergebnisse

Korrelationen zwischen den Variablen sowie deskriptive Statistiken sind in Abbildung 2 dargestellt. CE ist signifikant positiv mit explorativer Innovation korreliert ($r = 0,66$; $p < 0,01$), ebenso wie CE mit interner Effizienz ($r = 0,46$; $p < 0,01$). Während wir lediglich einen positiven Moderationseffekt ausgehend von interner Effizienz auf den CE-explorative Innovation-Zusammenhang hypothesisiert hatten, deutet der Befund einer positiven Korrelation zwischen CE und interner Effizienz darauf hin, dass CE und interne Effizienz keinen Widerspruch darstellen, sondern Unternehmen, die sehr unternehmerisch orientiert sind, auch effizienzorientiert agieren. Zudem lässt sich vermuten, dass „gutes Management“ ein übergeordneter Faktor sein könnte, der beides beeinflusst – eine in der Managementforschung häufig plausible Alternativerklärung für korrelative Zusammenhänge zwischen spezifischen Managementpraktiken und der Unternehmensleistung (Guest, 2011).

Die Hypothesen wurden in zwei Schritten überprüft. In Modell 1 (vgl. Abb. 3) haben wir für die Branche und den Bruttounternehmensumsatz kontrolliert und die Effekte von CE und interner Effizienz auf explorative Innovation geschätzt. Interne Effizienz zeigte keinen signifikanten Zusammenhang mit explorativer Innovation. Jedoch war, konsistent mit unseren Erwartungen und Hypothese 1 bestätigend, CE signifikant positiv mit explorativer Innovation assoziiert ($B = 0,92$; $p < 0,01$). In Modell 2 war zusätzlich der Interaktionsterm CE*interne Effizienz enthalten, um den in Hypothese 2 formulierten Moderationseffekt zu testen. Analog zum Effekt von CE in Modell 1 (das heißt dem durchschnittlichen Effekt von CE, über alle Level des Moderators interne Effizienz hinweg) war der First-Order-Effekt von CE in Modell 2 – der Effekt von CE, gegeben eines mittleren Niveaus von interner Effizienz – signifikant positiv ($B = 0,83$; $p < 0,01$). In Modell 2 war zudem der Koeffizient des Interaktionsterms CE*interne Effizienz positiv signifikant ($B = 0,24$; $p < 0,05$). Dieser Befund bestätigt Hypothese 2, die besagt, dass der positive Zusammenhang zwischen CE und explorativer Innovation derart durch interne Effizienz moderiert wird, dass der Zusammenhang stärker ausfällt, je höher die interne Effizienz ausgeprägt ist.

Der Moderationseffekt wird durch den Moderationsplot in Abbildung 4 illustriert. In Abbildung 4 ist der Zusammenhang

Abb. 2: Korrelationen und deskriptive Statistik

Variablen	M	SD	1	2	3	4
1. Branche	0,47	0,50				
2. Unternehmensumsatz	4,35	0,90	-0,00			
3. Corporate Entrepreneurship	3,58	0,86	-0,11	-0,04		
4. Explorative Innovation	5,08	1,25	0,02	-0,01	0,66	
5. Interne Effizienz	5,37	1,00	-0,03	0,09	0,46	0,38

N = 85. M = Mittelwert; SD = Standardabweichung; Korrelationen größer als 0,38 sind hochsignifikant ($p = 0,01$).

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Ergebnisse der OLS-Regressionen^a

Variablen	Explorative Innovation					
	Modell 1			Modell 2		
	B	SE	β	2B	SE	β
1. Konstante	1,05	0,77		1,31	0,77	
2. Branche	0,23	0,21	0,09	0,19	0,20	0,08
3. Bruttounternehmensumsatz	0,01	0,12	0,01	-0,02	0,12	-0,02
4. Corporate Entrepreneurship (CE)	0,92	0,14	0,64	0,83	0,14	0,57**
5. Interne Effizienz	0,11	0,12	0,09	0,13	0,12	0,11*
6. CE*interne Effizienz				0,24	0,11	0,18*
R ²			0,46			0,48
Delta F			16,73**			4,35*

^a N = 85; B = unstandardisierter Regressionskoeffizient; β = standardisierter Regressionskoeffizient; SE = Standardfehler. Signifikanzniveaus: ** = $p \leq 0,01$; * = $p \leq 0,05$.

Quelle: Eigene Darstellung

zwischen CE und explorativer Innovation für verschiedene Ausprägungen des Moderators, das heißt interne Effizienz, dargestellt². Der Moderationsplot zeigt, dass der Zusammenhang zwischen CE und explorativer Innovation sowohl für niedrige als auch hohe Ausprägungen des Moderators interne Effizienz positiv ist, jedoch umso stärker ausfällt, je höher die interne Effizienz ist.

Theoretische und praktische Implikationen

Diese Studie liefert neben wissenschaftlichen Erkenntnissen praktisch relevante Implikationen für CE und das Innovationsmanagement, zu denen auch insbesondere das HR-Management einen wesentlichen Beitrag leisten kann. Auf Grund der Ergebnisse ist zu konstatieren, dass wir im Sinne der Theorietestung einen weiteren Beleg finden, dass CE positiv und signifikant mit explorativer Innovation in Beziehung steht. Vielmehr neu und das Forschungsfeld erweiternd ist jedoch die Erkenntnis, dass die Beziehung zwischen CE und

explorativer Innovation positiv durch interne Effizienz moderiert wird. Dieses Ergebnis fügt sich in die Argumentation von Hayton und Kelley (2006) ein, dass CE sowohl Exploration aber auch Exploitation umfasst und unterschiedlichste Aktivitäten und Prozesse auf Unternehmensseite erfordert. Die vorliegenden Ergebnisse erweitern somit die vorherrschende Argumentation innerhalb der wissenschaftlichen Community, dass Exploration und Exploitation in einer tendenziell konkurrierenden Beziehung zueinander stehen (z. B. Raisch/Birkinshaw, 2008).

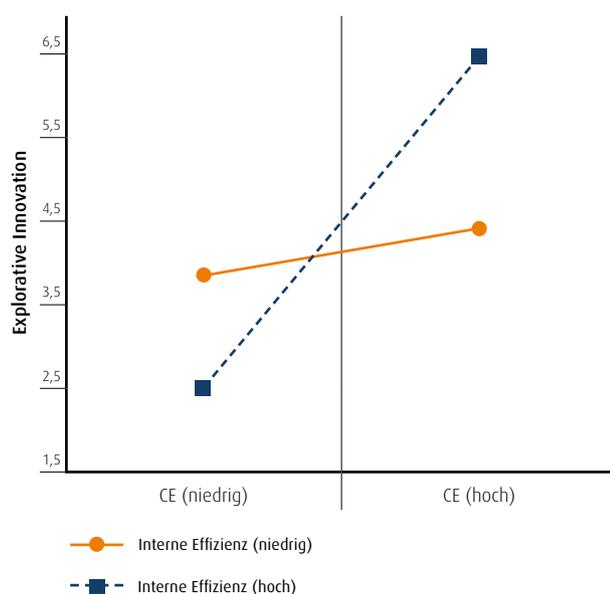
Zwar ist es vor dem Hintergrund limitierter Ressourcen und des begrenzten Leistungsvermögens des Managements besonders herausfordernd, beide Zielrichtungen zeitgleich zu verfolgen, dennoch belegt diese Studie klare Vorteile, wenn eine simultane Umsetzung gelingt. Diese wichtige Erkenntnis sollte auch das HR-Management im Hinblick auf das Management der Belegschaft berücksichtigen. Neben der Unterstützung der Explorationsfähigkeit des Unternehmens durch die Rekrutierung und Qualifizierung geeigneten Personals sowie der bewussten Anreizsetzung und Gewährung notwendiger Freiräume zur Innovationsentwicklung kommt dem HR-Management zugleich die wesentliche Rolle zu, das Tagesgeschäft effizient zu gestalten, um indirekt die Wirksamkeit von CE zu fördern, aber auch zum Unternehmenserfolg durch die Steigerung der internen Effizienz beizutragen (Wach et al., 2022).

Des Weiteren bietet diese Studie praktische Anknüpfungspunkte. Praktiker sollten nicht nur die Relevanz von CE für ihr Unternehmen erkennen, sondern zudem auch den Dualismus von Exploration und Exploitation als Chance begreifen. So dient die Orientierung an nach innen gerichteter Effizienz im Hinblick auf Prozesse und Kostenoptimierung nicht nur wirtschaftlichem Verbesserungspotenzial. Im Zusammenspiel mit CE ist sogar die Steigerung eines explorativ-orientierten Innovationsvermögens des Unternehmens ableitbar. Praktiker sollten daher die Vielschichtigkeit von CE und das damit verbundene Potential erkennen und nutzen, indem beide Mechanismen in Einklang gebracht werden.

Eine Limitation der Studie betrifft einen möglichen sog. Single-Respondent Bias, eine Verzerrung der Studienergebnisse durch den Umstand, dass sowohl die Prädiktoren (CE, interne Effizienz) als auch das Outcome (explorative Innovation) auf Einschätzung derselben Person beruhen. Eine andere Limitation ist die überschaubare Stichprobengröße, die es uns nicht erlaubt hat, potenzielle Unterschiede in den untersuchten Zusammenhängen dezidiert zwischen Branchen zu testen. Dennoch ergeben sich aus der Studie interessante Erkenntnisse, deren zu Grunde liegende Wirkmechanismen in zukünftigen Studien im Detail beleuchtet werden sollten. So könnten insbesondere das optimale Verhältnis von Exploration und Exploitation im Hinblick auf potenzielle branchenspezi-

2 M = Mittelwert und SD = Standardabweichung. Die Spannweite von $M - 1 SD$ (niedriges Level des Moderators) und $M + 1 SD$ (hohes Level des Moderators) deckt bei einer Normalverteilung der Moderatorvariable ca. 66% der gesamten Verteilung ab und wird daher häufig zur Illustration von Moderationseffekten verwendet.

Abb. 4: Moderationsplot



Quelle: Eigene Darstellung

fische Anforderungen neue Einblicke für das Feld erschließen. Zudem sollte zukünftige Forschung die Mechanismen, welche dem positiven Zusammenhang zwischen CE und interner Effizienz zugrunde liegen, näher untersuchen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bierwerth, M./Schwens, C./Isidor, R./Kabst, R. (2015):** Corporate Entrepreneurship and Performance, *Small Business Economics*, 45(2), 255-278.
- Covin, J./Slevin, D. (1991):** A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Dess, G./Lumpkin, G./McGee, J. (1999):** Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested research directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Gründler, A./Engelen, A. (2020):** CEOs und Corporate Entrepreneurship: Der Einfluss von Hybris und Narzissmus, *PERSONALquarterly*, 4, 22-26.
- Guest, D. E. (2011):** Human resource management and performance: Still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Gunday, G./Ulusoy, G./Kilic, K./Alpkan, L. (2011):** Effects of Innovation Types on Firm Performance, *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Guth, W./Ginsberg, A. (1990):** Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11(Summer), 5-15.
- Hayton, J./Kelley, D. (2006):** A Competency-based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Kuckertz, A. (2017):** Corporate Entrepreneurship und Unternehmenskultur, in: *Management: Corporate Entrepreneurship* (pp. 47-70), Springer Gabler, Wiesbaden.
- Raisch, S./Birkinshaw, J. (2008):** Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Soo, C./Tian, A./Teo, S./Cordery, J. (2017):** Intellectual Capital-enhancing HR, Absorptive Capacity, and Innovation, *Human Resource Management*, 56(3), 431-454.
- Wach, B./Wehner, M./Kabst, R. (2022):** Performance Implications of the HR Business Partner Model and the Mediating Role of Internal Efficiency: A Comparison between Germany and the United Kingdom, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(20), 4113-4150.
- Wolf, S./Weißberger, B./Wehner, M./Kabst, R. (2015):** Controllers as Business Partners in Managerial Decision-making: Attitude, Subjective Norm, and Internal Improvements, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 24-46.
- Zahra, S. (1993):** A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.
- Zahra, S. (1996):** Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Moderating Role of the Firm's Competitive Environment, *Journal of Business Venturing*, 11(3), 189-219.



PROF. DR. BERNHARD WACH

Professur für ABWL, insbesondere Entrepreneurship und Human Resources
 Fachhochschule Bielefeld
 E-Mail: bernhard.wach@fh-bielefeld.de
<https://www.fh-bielefeld.de/personenverzeichnis/bernhard-wach>



DR. BENJAMIN KREBS

Post-Doc, Lehrstuhl International Business
 Universität Paderborn
 E-Mail: benjamin.krebs@uni-paderborn.de
<https://www.uni-paderborn.de/person/49220>



DR. SLAWA TOMLIN

Post-Doc, Lehrstuhl International Business
 Universität Paderborn
 E-Mail: slawa.tomlin@uni-paderborn.de
<https://www.uni-paderborn.de/person/29570>

SUMMARY

Research question: Are corporate entrepreneurship (CE) and internal efficiency compatible with each other and might they even interact to jointly increase explorative innovation?

Methodology: OLS regressions based on survey data from 85 British companies.

Practical implications: Contrary to the exclusive dualism of exploration and exploitation that dominates the literature, this study shows that internal efficiency (cost and process optimization) strengthens the positive relationship between CE and explorative innovation.

Corporate Social Responsibility: Wie wirken CSR-Maßnahmen auf die Beschäftigten?

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

Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt die Verantwortung von Unternehmen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Perspektive: Profit, Planet, People oder „triple bottom line“. Inzwischen liegen zahlreiche Studien vor, die einen positiven Zusammenhang zwischen CSR und finanziellen Erfolgsgrößen der Unternehmen aufzeigen. Dabei zeigt sich auf Basis von Metaanalysen ein starker Zusammenhang zwischen CSR und finanziellem Erfolg (z. B. Wang/Dou/Jia, 2016, S. 1096). Ein statistisch signifikanter Zusammenhang sagt noch nichts über die Kausalität und die Kausalitätsrichtung aus. CSR kann zum Unternehmenserfolg beitragen; umgekehrt könnten aber auch erfolgreiche Unternehmen eher in CSR investieren. Aufgrund der Vielzahl der vorliegenden Metaanalysen können Timo Busch und Gunnar Friede eine Aggregation der vorliegenden 25 Metaanalysen durchführen, die fast eine Millionen Einzelbeobachtungen umfasst, darunter auch Längsschnittuntersuchungen, die Aussagen zur Kausalität ermöglichen. Die Autoren finden einen klaren Zusammenhang zwischen CSR und finanziellen Erfolgsgrößen und können beide Kausalitätsrichtungen als ungefähr gleich bedeutsam identifizieren (Busch/Friede, 2018, S. 595-596).

Allein auf Basis der oben angeführten aggregierten Ergebnisse ist unklar, wodurch der positive Einfluss von CSR bei einzelnen Personengruppen hervorgerufen wird. Dieser Aspekt wird in der Forschung unter dem Begriff „Micro-CSR“ diskutiert (z. B. Rupp/Mallory, 2015; Gond et al., 2017). Innerhalb dieses Forschungszweigs interessieren uns wiederum insbesondere die Ergebnisse, die sich auf die Beschäftigten als eine mögliche Personengruppe (neben Kunden, Anlegern oder sonstigen Stakeholder) beziehen. CSR-Maßnahmen können in verschiedene Richtungen gehen, die Beschäftigte mehr oder wenig direkt betreffen können. Bspw. kommen Gesundheitsprogramme im Unternehmen den Mitarbeiter unmittelbar zugute, wohingegen eine gemeinnützige Spende des Unternehmens positiv von den Mitarbeitern aufgenommen werden kann und so die Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen verbessert.

Im Folgenden wollen wir zunächst auf den generellen Einfluss von CSR auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen eingehen und der Frage nachgehen, welche CSR-Maßnahmen einen besonders

großen Einfluss haben. Danach betrachten wir die Rahmenbedingungen, die CSR in Unternehmen fördern oder hemmen können. Abschließend gehen wir auf spezielle methodische Probleme ein, die u. a. in der unzureichenden Abgrenzung der Konstrukte in diesem Themenfeld begründet liegen.

CSR wirkt positiv auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen

Der Zusammenhang zwischen CSR-Maßnahmen und personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen wurde zuletzt in mehreren Metaanalysen untersucht, wobei wir uns primär auf die aktuelle Veröffentlichung von Agnieska Paruzel, Hannah J. P. Klug und Günter W. Maier (2021) beziehen, die auf 143 Einzelstudien mit insgesamt 89.396 Personen beruht. Übergreifend ergeben sich für alle Zielgrößen mittlere bis starke positive Zusammenhänge (vgl. Abb. 1). Der Zusammenhang zu Einstellungen wie Engagement ist generell größer als zu tatsächlichem Verhalten wie Kündigungen.

Der überwiegende Anteil der berücksichtigten Einzeluntersuchungen basiert methodisch auf Querschnittsbefragungen; das heißt, Beschäftigte werden zum gleichen Zeitpunkt bezüglich der wahrgenommenen CSR und ihrer Einschätzung bezüglich der Erfolgsgrößen wie Engagement befragt. Dies führt grundsätzlich dazu, dass die beobachteten Korrelationen nicht kausal interpretiert werden können. Das heißt, es kann nicht ausgesagt werden, dass CSR die Ursache ist. Glücklicherweise liegen für das Themenfeld auch experimentelle Studien vor, wenn auch wenige. Isoliert man die Untersuchung auf die 14 vorliegenden experimentellen Studien ergibt sich weiterhin ein positiver Zusammenhang, der allerdings kleiner ausfällt (Korrelation $r=0,33$ für experimentelle Untersuchungen im Vergleich zu $r=0,59$ für Studien auf Basis von Befragungsdaten, Paruzel et al., 2021, S. 11). Eine kausale Interpretation in dem Sinne, dass CSR positiv auf Erfolgsgrößen wirkt, ist somit möglich.

Ein besonderes Augenmerk legen die Autoren auf die Erfolgsgröße „Identifikation mit der Organisation“. Die Korrelation zwischen wahrgenommenen CSR-Aktivitäten und Identifikation beträgt $r=0,43$ (Paruzel et al., 2021, S. 9). Weitergehende Untersuchungen mithilfe eines Strukturgleichungsmodells weisen auf die besondere Bedeutung der Identifikation hin, die

zwischen der wahrgenommenen CSR und den Erfolgsgrößen vermittelt (Mediator). In einer weiterführenden Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Mediatoren kann dieser besondere Einfluss der Identifikation bestätigt werden, wobei jedoch Vertrauen in die Organisation sowie organisationale Gerechtigkeit fast gleich bedeutsam sind (Zhao et al., 2022, S. 132).

Welche CSR-Ausrichtung wirkt und wann ist die Wirkung von CSR besonders groß?

Unternehmen können ihre CSR-Aktivitäten auf unterschiedliche Themenfelder und damit unterschiedliche Stakeholder ausrichten. CSR-Maßnahmen lassen sich in diesem Sinne klassifizieren: Gemäß der grundsätzlichen Einteilung aus der Einleitung unterscheiden Paruzel und Kollegen – neben Profit – in Planet und People, wobei die letzte Dimension in Beschäftigte (das heißt intern) und Gesellschaft (das heißt extern) differenziert wird. Interessanterweise zeigen sich nur geringfügige Unterschiede in der Wirkung auf die personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen: Die korrigierten Korrelationen liegen zwischen $r=0,41$ für die Dimension „Planet“ und $r=0,51$ für die Dimension „People-Gesellschaft“. Die Dimensionen „People-Beschäftigte“ ($r=0,49$) liegt dazwischen (Paruzel et al., 2021, S. 9).

Eine leicht modifizierte Abgrenzung findet sich in der Metaanalyse von Yanling Wang, Shan Xu und Yanxia Wang (2020), die zwischen der ökonomischen, legalen, ethischen und philanthropischen Dimension von CSR unterscheiden. Legale Verantwortung erfasst das Bekenntnis zur Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen, ethische Verantwortung umfasst die Bindung der Organisation an moralische Regeln. Philanthropie beinhaltet hingegen Aktivitäten, die weder gesetzlich oder

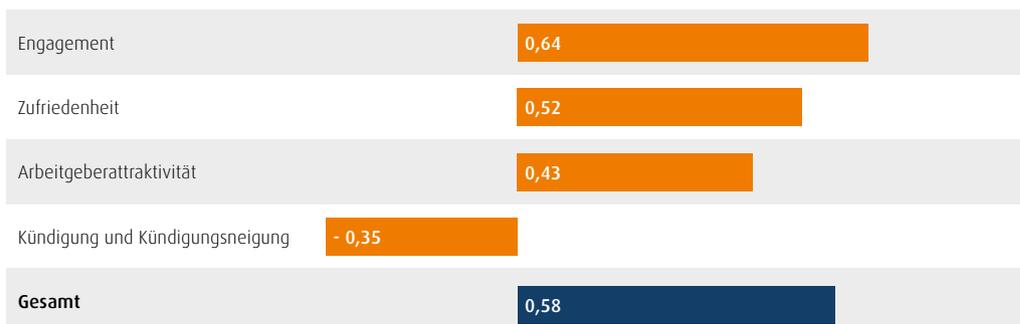
moralisch vorgeschrieben sind und von Unternehmen als moralischen Akteuren gemeinhin auch nicht erwartet werden; das Konstrukt kann auch als Corporate Citizenship interpretiert werden (für eine detailliertere Beschreibung Maignan/Ferrell, 2000). Auch hier unterscheiden sich die Effektstärken bezüglich der personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen Arbeitszufriedenheit, Performance, Commitment zur Organisation und Vertrauen in die Organisation nicht substantiell zwischen den untersuchten Dimensionen (Wang/Xu/Wang, 2020, S. 15). Eine dritte alternative Klassifizierung besteht in der Unterscheidung nach Zielgrößen, auf die CSR-Maßnahmen ausgerichtet sind. Diese können z. B. auf die Gesellschaft, die Kunden, die Umwelt oder die Beschäftigten ausgerichtet sein. Erwartungsgemäß weisen die beschäftigtenorientierten Maßnahmen die größte Korrelation mit personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen auf, allerdings zeigen auch die anderen Maßnahmen mittlere bis große Zusammenhänge (Zhao et al., 2022, S. 140).

Schaut man sich weitere Faktoren an, welche die Wirkung von CSR beeinflussen können, so zeigt sich, dass das Alter der Beschäftigten keinen substantiellen moderierenden Effekt hat, der Einfluss von CSR auf die Erfolgsgrößen somit unabhängig vom Alter ist. Das Geschlecht hat einen statistisch signifikanten moderierenden Einfluss, wobei der Effekt allerdings sehr gering ist. Die Autoren folgern deshalb, dass die Wirkung von CSR auf die Erfolgsgrößen nahezu unabhängig von Geschlecht und Alter ist.

Voraussetzungen, die CSR fördern

Neben den Konsequenzen von wahrgenommenen CSR-Aktivitäten stellt sich auch die Frage, welche Voraussetzungen CSR in Unternehmen fördern und welche relative Bedeutung hierbei

Abb. 1: Zusammenhang zwischen CSR und Erfolgsgrößen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Paruzel et al. (2021, S. 9); dargestellt sind die korrigierten Korrelationen.

beschäftigtenorientierte Aspekte einnehmen. Dieser Frage gehen Fernando de Oliveira Santini und Kollegen (2021) nach. Sie unterscheiden bezüglich der Voraussetzungen zwischen den vier Dimensionen Unternehmensstrategie, Wettbewerbssituation, Charakteristika der Unternehmen und der Beschäftigten (genauer psychologische Charakteristika der Belegschaft und des Topmanagements). Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt. Übergreifend zeigt sich, dass die beschäftigtenbezogenen Aspekte einen wichtigen Beitrag leisten, deren relative Bedeutung aber hinter Unternehmensstrategie und Wettbewerbssituation zurückbleibt. Allerdings beruhen die Ergebnisse nur auf vergleichsweise wenigen Einzelstudien.

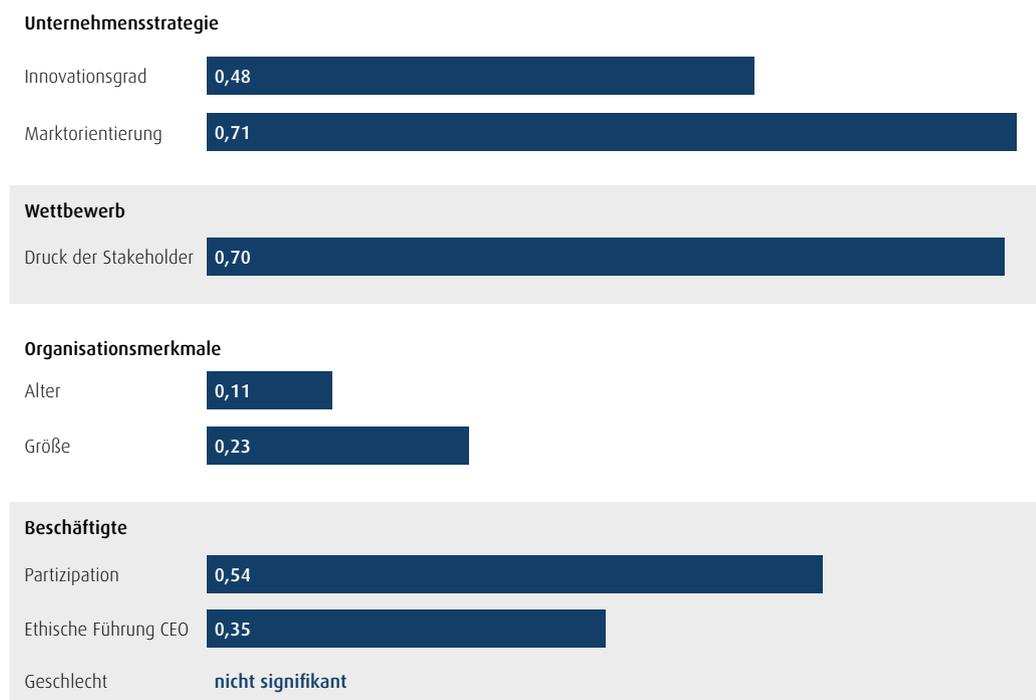
Fehlende klare Abgrenzung zwischen HR-Praktiken und beschäftigungsorientierten CSR-Aktivitäten

Abschließend möchten wir auf zwei grundlegende methodische Probleme der personalwirtschaftlich ausgerichteten CSR-Forschung hinweisen. Zum einen wird in der Regel die

Wahrnehmung von CSR über Befragungen gemessen und nicht das tatsächliche Vorhandensein oder die beobachtbare Intensität von CSR. Neben der grundlegenden Problematik der subjektiven Einschätzung führt die zeitgleiche Erfassung von abhängiger (Erfolgsgrößen wie Zufriedenheit) und unabhängiger Variable (wahrgenommene CSR) häufig zu Überschätzungen der tatsächlichen Zusammenhänge (common method bias). Ist eine Mitarbeiterin bspw. insgesamt mit ihrem Unternehmen sehr zufrieden, könnte sie die tatsächlichen CSR-Aktivitäten überschätzen, wogegen eine andere Mitarbeiterin im selben Unternehmen die CSR-Aktivitäten unterschätzt, weil sich ihre negative Einstellung dem Unternehmen gegenüber auf die Einschätzung der CSR-Aktivitäten überträgt.

Das zweite Problem liegt in der fehlenden klaren Abgrenzung der untersuchten Konstrukte begründet. Wir hatten oben bereits unter dem Begriff Micro-CSR auf die Mikrofundierung der Forschung hingewiesen. Innerhalb dieses Zweigs unter-

Abb. 2: Bedingungen und Voraussetzungen für CSR



Auswahl der von de Oliveira Santini et al. untersuchten Faktoren; dargestellt sind die korrigierten Korrelationskoeffizienten.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis de Oliveira Santini et al. (2021, S. 292)

scheidet man typischerweise zwischen extern und intern ausgerichteten CSR-Maßnahmen. Externe Maßnahmen umfassen bspw. Umweltschutzprogramme oder Entwicklungsprogramme für die lokale Gemeinschaft. Unter interner CSR werden Maßnahmen wie Weiterbildung, Arbeitssicherheitsprogramme und Diversity gefasst, die unmittelbar auf die Beschäftigten hin ausgerichtet sind (Rupp/Mallory, 2015, S. 215). In der Personalforschung werden diese Themenfelder unter HR-Praktiken oder „high performance work systems“ gefasst, deren personalwirtschaftliche Vorteilhaftigkeit bereits lange bekannt ist. Diese Vermischung der Konzepte ist insbesondere bei der Interpretation von Metaanalysen relevant, in denen die unterschiedlichen Operationalisierungen der Einzelstudien nicht mehr klar sichtbar und erkennbar sind. Ein nicht exakt quantifizierbarer Anteil des oben dargestellten Zusammenhangs dürfte somit auf bekannte HR-Praktiken zurückzuführen sein, die ebenfalls das Label „beschäftigungsorientierte CSR-Aktivitäten“ erhalten können.

Zusammenfassung und praktische Handlungsempfehlungen

- ▶ Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen CSR-Maßnahmen und personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen. CSR wirkt somit nicht nur auf externe Stakeholder, sondern hat auch über die Beschäftigten einen positiven Einfluss.
- ▶ CSR-Maßnahmen, die auf die Beschäftigten ausgerichtet sind, wirken stärker als Maßnahmen, die auf andere Dimensionen wie Kunden, Gesellschaft oder Umwelt abzielen. Dennoch zeigen sich auch für diese Dimensionen mittlere bis starke positive Effekte auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen.
- ▶ Intern ausgerichtete CSR-Maßnahmen lassen sich konzeptionell nicht klar von HR-Praktiken abgrenzen.



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

- Busch, T./Friede, G. (2018):** The robustness of the corporate social and financial performance relation: A second order meta analysis, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 583-608.
- de Oliveira Santini, F./Ladeira, W. J./Dalmoro, M./de Matos, C. A. (2021):** Antecedents and consequences of corporate social responsibility: a meta-analysis, in: *Journal of Social Marketing*, 11(3), 278-305.
- Gond, J. P./El Akremi, A./Swaen, V./Babu, N. (2017):** The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person centric systematic review, in: *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Maignan, I./Ferrell, O. C. (2000):** Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France, in: *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Paruzel, A./Klug, H. J. P./Maier, G. W. (2021):** The relationship between perceived corporate social responsibility and employee-related outcomes: a meta-analysis, in: *Frontiers in Psychology*, 12, 607108.
- Rupp, D. E./Mallory, D. B. (2015):** Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 211-236.
- Wang, Q./Dou, J./Jia, S. (2016):** A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors, in: *Business & Society*, 55(8), 1083-1121.
- Wang, Y./Xu, S./Wang, Y. (2020):** The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta analysis, in: *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 471-496.
- Zhao, X./Wu, C./Chen, C. C./Zhou, Z. (2022):** The influence of corporate social responsibility on incumbent employees: A meta-analytic investigation of the mediating and moderating mechanisms, in: *Journal of Management*, 48(1), 114-146.

Virtuelles Arbeiten – Fluch oder Segen für die Chancen von Frauen?

Villamor, I. (The George Washington University School of Business), **Hill, N. S., Ernst Kossek, E.** (Purdue University, Krannert School of Management) & **Foley, K.** (2022): Virtuality at work: A doubled-edged sword for women's career equality? *Academy of Management Annals*, Advance Online Publication. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0384>

Seit Jahrzehnten beschäftigt sich die Wissenschaft mit der Frage, welche arbeitsbezogenen Faktoren die Gleichstellung der Geschlechter in Beruf und Karriere beeinflussen. Nicht zuletzt wegen der Covid-19-Pandemie hat das Thema wieder an Bedeutung gewonnen. So gibt es Hinweise, dass sich die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern durch ihre Auswirkungen verschärft hat. Viel diskutiert wird in diesen Zusammenhang die Zunahme virtueller Arbeit.

Zu den Auswirkungen virtueller Arbeit auf die Berufs- und Karrierechancen von Frauen gibt es bereits einige wissenschaftliche Studien.¹ Während z. T. positive Effekte gezeigt werden konnten (z. B. bessere Beschäftigungsmöglichkeiten und verbesserte Work-Life-Balance), finden sich auch Belege für ungünstige Effekte. Isabel Villamor und Kollegen fiel auf, dass in den einzelnen Studien oftmals entweder nur die positiven oder nur die negativen Auswirkungen berücksichtigt werden. Um die Implikationen virtueller Arbeit für die Gleichstellung der Geschlechter wirklich zu verstehen, müssen jedoch beide Seiten gleichermaßen Berücksichtigung finden.

Sie werteten insg. 100 Studien zu virtueller Arbeit und den Berufs- und Karrierechancen von Frauen aus und fassten die Ergebnisse zusammen. Auf dieser Grundlage leiteten sie drei Spannungsfelder ab, in denen sich virtuell arbeitende Frauen bewegen. Das erste Spannungsfeld bezieht sich darauf, dass virtuelles Arbeiten Frauen zwar mehr Kontrolle über die Grenze zwischen Arbeit und Nichtarbeit ermöglicht, dabei jedoch auch zu mehr Beeinträchtigungen führen kann. So haben Frauen durch virtuelles Arbeiten mehr Flexibilität in Bezug auf ihren Arbeitsort und können nichtarbeitsbezogene Anforderungen besser bewältigen, was sich positiv auf ihre Work-Life-Balance auswirkt. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass sich die Grenzen zwischen Arbeit und Nichtarbeit auflösen. Frauen im Home-office arbeiten bspw. eher außerhalb normaler Arbeitszeiten und haben größere Schwierigkeiten, sich von der Arbeit zu lösen.

Das zweite Spannungsverhältnis besteht darin, dass die zunehmende Virtualität die Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen sowohl verbessern als auch verschlechtern kann. Durch die Flexibilität bei der Wahl ihres Arbeitsorts können Frauen u. a. Arbeitszeitreduzierungen oder Karriereunterbrechungen durch familiäre Umstände vermeiden. Sie können aussichtsreiche Jobs im Ausland annehmen, ohne dass sie mit ihren Familien umziehen müssen. Zudem könnten Frauen auch im Hinblick auf Führungspositionen profitieren, weil ihr kooperativer und partizipativer Führungsstil ihnen hilft, Herausforderungen im virtuellen Arbeitskontext besser zu bewältigen. Auf der anderen Seite zögern Frauen oftmals, Möglichkeiten zu örtlich flexibler Arbeit anzunehmen, weil sie befürchten, stigmatisiert zu werden. Sie lehnen Führungspositionen und Auslandseinsätze möglicherweise eher ab, weil sie mit mehr berufsbedingten Reisen verbunden sind.

Das dritte Spannungsfeld bezieht sich darauf, dass die Nutzung technologiegestützter Kommunikationsmittel die soziale Integration von Frauen am Arbeitsplatz fördern und gleichzeitig ihre Ausgrenzung begünstigen kann. Über digitale Kommunikationsmittel wie z. B. E-Mails werden weniger soziale Hinweise übertragen, sodass negative Geschlechterstereotype eine geringere Rolle spielen. Dadurch wird u. a. die Beteiligung von Frauen an Diskussionen in ihren Teams verbessert. Soziale Medien erleichtern Frauen zudem den Zugang zu Informationsquellen und Netzwerken, sodass sie mehr Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten bei der Arbeit haben. Dieselben technologiegestützten Kommunikationsmittel können allerdings auch ungünstige soziale Effekte haben. Negativen Geschlechterstereotypen (z. B. „Frauen sind weniger kompetent“) kann weniger gut entgegen gewirkt werden. Außerdem können über soziale Medien auch sehr leicht geschlossene informelle Netzwerke gebildet werden, die Frauen ausschließen.

Auch wenn die Erkenntnisse noch lange nicht als abgesichert gelten können, gibt der Review-Artikel einen interessanten und sehr differenzierten Überblick über mögliche positive und negative Auswirkungen virtueller Arbeit auf die Berufs- und Karrierechancen von Frauen. Es werden Ansatzpunkte für Interventionen (z. B. organisationale Unterstützungsangebote) aufgezeigt, mit denen die Vorteile virtueller Arbeit für Frauen verstärkt und die Nachteile abgeschwächt werden können. Sehr deutlich wird allerdings auch, dass wir sehr viel noch gar nicht wissen. So fehlen neben Studien zu Langzeiteffekten auch Untersuchungen zu möglichen Veränderungen im Verlauf der Karriere. Zudem sollte die Rolle von Kontextfaktoren wie z. B. die Art des Jobs oder organisationale Unterstützungsmöglichkeiten in zukünftigen Studien genauer untersucht werden.

Besprochen von Maie Stein, Arbeitsbereich Arbeits- und Organisationspsychologie und Center for Better Work, Universität Hamburg

1 Das Literatur-Review, um das es im vorliegenden Artikel geht, legt eine binäre Geschlechterordnung zugrunde, die primär zwischen Mann und Frau unterscheidet. Diese Unterscheidung wird für die Beschreibung der Studienergebnisse übernommen. Gleichwohl sei darauf hingewiesen, dass es Geschlechter jenseits von (nur) männlich und (nur) weiblich gibt.

Diskriminierung unter Arbeitgebern?

Kline, P., Rose, E. K. & Walters, C. R. (2022): Systemic discrimination among large US employers, *The Quarterly Journal of Economics*, 137(4), 1963-2036, <https://doi.org/10.1093/qje/qjac024>.

Diskriminierung von Arbeitnehmern aufgrund von Merkmalen wie Rasse, Geschlecht, Hautfarbe, Religion oder Herkunft gehört zu den größten sozialen Problemen in Gesellschaften und folglich auch auf Arbeitsmärkten. Während bekannt ist, dass Diskriminierung anhand der genannten Merkmale stattfindet, argumentieren die Autoren, sei wenig bekannt über die konkrete Verteilung und das Ausmaß von Diskriminierung innerhalb von Volkswirtschaften. Entsprechend seien zielgerichtete Sanktionen einzelner Unternehmen, die diskriminierendes Verhalten aufweisen, aufgrund der fehlenden Daten quasi nicht existent.

Um das Ausmaß an Diskriminierung in den USA zu untersuchen, nutzen die Autoren ein experimentelles Design mit Stellenanzeigen von Berufseinsteigern („entry-level jobs“) auf Jobportalen von 108 Fortune 500 Unternehmen. Für jedes Unternehmen nutzen die Autoren bis zu 125 Berufseinstiegstellen in unterschiedlichen US-Bezirken. Bspw. wurden die Jobanzeigen um „schwarze“ sowie um „weiße“ Namen ergänzt, ebenso wurden andere Bewerbermerkmale wie Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Geschlecht oder politische Einstellung einzeln manipuliert, wodurch insgesamt über 83.000 Bewerbungen mit den unterschiedlichen Manipulationen versendet wurden.

„Schwarze“ Namen reduzieren die Wahrscheinlichkeit einer Kontaktaufnahme („average contact gaps“) durch potenzielle Arbeitgeber um 2,1 %. In einer Spezifikation (Logit-Modell) verringert sich die Wahrscheinlichkeit der Kontaktaufnahme bei diesen Namen um bis zu 12,3 %.

Diese Rate erscheint geringer als in vorherigen Studien und ggf. auf die außerordentliche Größe der untersuchten Unternehmen und damit einem erhöhten Bewusstsein zurückzuführen, argumentieren die Autoren. Jedoch erscheint die Verteilung der Diskriminierung extrem eng verteilt, in der das Top-Quintil der Firmen für fast die Hälfte der Diskriminierung verantwortlich ist. Zwar zeigen sich im Durchschnitt keine diskriminierenden Ergebnisse aufgrund des (weiblichen) Geschlechts, allerdings zeigt sich hier in der Verteilung eine Präferenz für bestimmte Geschlechter sehr konzentriert innerhalb weniger Unternehmen.

Diskriminierung ist dabei überproportional präsent in Sektoren mit direktem Kundenkontakt wie Vertrieb, Gastronomie oder Services. Der Industriesektor, gemessen mit einer Standardindustrieklassifikation, erklärt einen Anteil von mehr als 50 % an der erklärten Varianz. Im Gegensatz dazu finden sich im Durchschnitt keine diskriminierenden Ergebnisse bei Variablen wie Geschlecht (weiblich), politischer Orientierung oder sexueller Orientierung (LGBTQ). Zusätzlich finden die Autoren, dass HR-Praktiken wie Zentralisierung von Bewerbungen innerhalb von Firmen („callback centralization“) ein starker negativer Prädiktor für Diskriminierung ist. Die Ergebnisse der Autoren könnten zeigen, dass ein Mittel gegen Diskriminierung auf der Identifikation von betroffenen Industrien sowie auf der Identifikation einzelner Firmen innerhalb von Industrien liegen könnte. Zudem könnte die Etablierung spezifischer, firmen-interner HR-Praktiken (z.B. „callback centralization“) ein Mittel gegen Diskriminierung sein.

Besprochen von Johannes Brunzel

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.

Ist die flexible Arbeitszeitgestaltung am Ende?

In den Medien wird über die Entscheidung zur Arbeitszeiterfassung diskutiert. Was diese Schlagzeilen und Meldungen für Unternehmen bedeuten, überprüft PERSONALquarterly.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Nach dem Beschluss des Bundesarbeitsgerichts vom 13. September 2022 besteht für den Arbeitgeber grundsätzlich eine Pflicht zur Arbeitszeiterfassung. Hintergrund dieses Beschlusses ist das „Stechuhr-Urteil“ des Europäischen Gerichtshofs vom 14. Mai 2019. Danach müssen die Mitgliedstaaten die Arbeitgeber verpflichten, „ein objektives, verlässliches und zugängliches System einzuführen, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann“. Damit möchte der Gesetzgeber, die Gesundheit von Arbeitnehmenden durch Verhinderung von überlangen Arbeitszeiten schützen. Die große Frage, die sich Unternehmen stellt, ist: Bedeutet der Beschluss des Bundesarbeitsgerichts die Rückkehr der Stechuhr und damit das Ende der flexiblen Arbeitszeitgestaltung?

Medien diskutieren über die Arbeitszeiterfassung

Der **Spiegel** informiert am 13. September 2022: „Arbeitszeiterfassung wird in Deutschland zur Pflicht“.¹ Mit der Entscheidung zur Arbeitszeiterfassung werden die Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern massiv gestärkt und der Gesetzgeber gerät in Zugzwang.

Das **Handelsblatt** titelt am 19. September 2022: „Was das Urteil zur Arbeitszeiterfassung für Arbeitgeber bedeutet“.² Hier wird erklärt, dass noch Unklarheit darüber besteht, wie genau die Arbeitszeiterfassung umzusetzen sei. Klar ist: Die Arbeitszeiterfassung gilt nun für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, also auch solche in leitenden Positionen.

Die **Wirtschaftswoche** behandelte am 24. September 2022 wiederum „Das Dilemma der flexiblen Stechuhr“.³ Klar ist: Im Vordergrund steht der Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die zentrale Frage, die sich nun in der Praxis stellt, ist: Was gehört denn überhaupt zur Arbeit? Diese Frage zu beantworten, sei komplizierter als gedacht.

Außerdem war auf **FAZ.NET** am 09. Oktober 2022 zu lesen: „Wie die Stechuhr den Beschäftigten schaden kann“.⁴ Verdeutlicht wird, dass gerade in Branchen, in denen agiles, mobiles und kreatives Arbeiten dominiert, die Verpflichtung zur Arbeitszeiterfassung eine falsche Entscheidung sei. Außerdem besteht in der Praxis Unklarheit darüber, wie flexible Arbeitszeitenregelungen, die dazu führen, dass die vom Arbeitszeitge-

setz vorgeschriebenen elf Stunden Ruhezeit nicht eingehalten werden, zu dokumentieren sind.

Insgesamt stellt sich also die Frage, wie die Arbeitszeiterfassung in der Praxis so umgesetzt werden kann, dass sie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tatsächlich vor überlangen Arbeitszeiten bewahrt und damit ihre Gesundheit schützt.

Der Forschungskontext

- ▶ Bisher wurden vor allem im deutschsprachigen Raum erste querschnittliche Studien (Erhebungen zu einem bestimmten Zeitpunkt) zu der Frage durchgeführt, wie Arbeitszeiterfassung und Länge der Arbeitszeit miteinander in Zusammenhang stehen.
- ▶ In internationalen Zeitschriften sind Studien – darunter auch Reviews und Metaanalysen – zu den Auswirkungen von überlangen Arbeitszeiten auf die Gesundheit unter dem Begriff „Long Working Hours“ zu finden.

Die Forschungslage

- ▶ Ein systematisches Review hat den Zusammenhang zwischen überlangen Arbeitszeiten und Gesundheit untersucht (Bannai/Tamakoshi, 2014⁵). Die Autoren kommen zu folgenden Ergebnissen:
 - Es gibt Zusammenhänge von überlangen Arbeitszeiten mit depressiven Zuständen, Angst, kürzerem Schlaf und koronaren Herzkrankheiten.
 - Es ist wichtig, zwischen dem Einfluss von überlangen Arbeitszeiten und dem Einfluss von Schichtarbeit auf die Gesundheit zu unterscheiden.
- ▶ Eine großangelegte, internationale Metaanalyse (Kivimäki et al., 2015⁶), die auf Daten von über 600.000 Individuen aus Europa, den USA und Australien basiert, zeigt, dass Arbeitnehmende mit überlangen Arbeitszeiten ein erhöhtes Schlaganfallrisiko haben.
 - In dieser Metaanalyse wurden in den einzelnen Primärstudien überlange Arbeitszeiten unterschiedlich definiert: von ab 45 Stunden pro Woche bis über 55 Stunden pro Woche. Als Vergleichsgruppe wurden diejenigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verwendet, die zwischen 35-40 Stunden pro Woche arbeiteten.

In der Praxis stellt sich die Frage, wie flexible Arbeitszeitgestaltung bei gleichzeitiger gesetzlich geforderter Arbeitszeiterfassung möglichst reibungslos umgesetzt werden kann.

- ▶ Konkret mit der Arbeitszeiterfassung hat sich eine querschnittliche Studie von Astleithner & Stadler (2019⁷) befasst. Die Daten basieren dabei auf einer repräsentativen Stichprobe der österreichischen Bevölkerung. Zentrales Ergebnis dieser Studie ist:
 - Arbeitszeiten fallen besonders lang bei Arbeitnehmenden aus, die hohe Autonomie (Flexibilität) bei ihrer Arbeitszeitgestaltung haben und dabei gleichzeitig keine Arbeitszeiterfassung erfolgt.

Der Minimalkonsens

Arbeitszeiterfassung schließt flexible Arbeitszeitgestaltung nicht aus und kann überlangen Arbeitszeiten vorbeugen.

Drei offene Fragen:

- ▶ Führt eine automatische Arbeitszeiterfassung dazu, dass überlange Arbeitszeiten vermieden werden und damit eine Gesundheitsgefährdung verringert wird?
- ▶ Bestehen geschlechtsspezifische Unterschiede, was die Auswirkungen der Arbeitszeiterfassung auf die Gesundheit (oder auch das Stressempfinden) angeht?
- ▶ Wirkt sich die Arbeitszeiterfassung unterschiedlich auf überlange Arbeitszeiten und die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus, wenn vor Ort oder von zu Hause aus gearbeitet wird?

Fazit

Aus Sicht von Prof. Dr. Michael Fuhlrott, der an der Hochschule Fresenius in Hamburg Professor für Arbeitsrecht ist, gilt es zunächst abzuwarten, da die bislang allein vorliegende gerichtliche Pressemitteilung nicht aussagekräftig genug sei, um konkrete Maßnahmen für Unternehmen abzuleiten. Allerdings könne es sich lohnen, schon jetzt die betriebliche Istsituation auszuwerten: Wo gibt es eine reine Vertrauensarbeitszeit? Wie könnten hier perspektivisch Änderungen erfolgen oder wäre ein probeweiser Testbetrieb einer Zeiterfassung auch derzeit schon möglich und wo gäbe es Schwierigkeiten? All dies werde helfen, wenn die Zeiterfassung künftig umzusetzen ist.

Jenseits dieser juristischen Betrachtungsweise stellt sich für die Praxis weiterhin die Frage, wie flexible Arbeitszeitgestaltung bei gleichzeitig gesetzlich geforderter Arbeitszeiterfassung möglichst reibungslos umgesetzt werden kann. Hier ist die Wissenschaft gefordert, nun mit experimentellen Interventionsstudien ins Feld zu gehen. Es gilt, verschiedene Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung mit gleichzeitiger Arbeitszeiterfassung zu testen und deren Auswirkungen auf Gesundheit, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem sowie Produktivität zu messen, um die Praxis, wenn sie in der Zukunft tatsächlich die Arbeitszeit erfassen muss, dabei evidenzbasiert beraten zu können.

Quellen

- 1 <https://www.spiegel.de/karriere/bundesarbeitsgericht-arbeitszeiterfassung-wird-in-deutschland-zur-pflicht-a-e8299b5c-3285-4270-b7cc-78bf50a8751e>
- 2 <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/bundesarbeitsgericht-was-das-urteil-zur-arbeitszeiterfassung-fuer-arbeitgeber-bedeutet/28680562.html>
- 3 <https://www.wiwo.de/my/erfolg/beruf/streitwert-das-dilemma-der-flexiblen-stechuhr/28697406.html?ticket=ST-1244225-0Zd61Ibtzz1HMPPMAPan-cas01.example.org>
- 4 <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/wie-die-stechuhr-den-beschaeftigten-sogar-schaden-kann-18370112.html>
- 5 <https://doi.org/10.5271/sjweh.3388>
- 6 [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60295-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60295-1)
- 7 <https://link.springer.com/article/10.1007/s41449-019-00174-x>

Krank zur Arbeit gehen – eine gute Idee?

Heiko Breitsohl leitet an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt das Institut zu Organisation, Personal und Dienstleistungsmanagement und forscht zu Präsentismus.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Wir alle kennen es und haben es wahrscheinlich auch schon einmal selbst getan: krank zu arbeiten. Dieses Phänomen wird in der Wissenschaft Präsentismus genannt. „Mich fasziniert Präsentismus als Thema, da es so sehr vielschichtig und komplex ist. Es gibt noch sehr vieles zu erforschen und besser zu verstehen“, sagt Prof. Dr. Heiko Breitsohl. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre sowie Arbeits- und Organisationspsychologie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt untersuchte Heiko Breitsohl während seiner Promotion an der Bergischen Universität in Wuppertal erst einmal, wie Unternehmen auf Krisensituationen reagieren. Mittlerweile lehrt und forscht er in Klagenfurt und verfolgt die Krisenreaktionen von Unternehmen lieber in den Medien. Mit seiner Forschung widmet er sich besonders dem Präsentismus.

Aktuell untersucht er bspw., wie sich Arbeit im Homeoffice auf Präsentismus auswirkt: Hängt Präsentismus damit zusammen, ob es klare Vereinbarungen darüber gibt, zu welchen Zeiten im Homeoffice gearbeitet wird und wann man erreichbar sein soll? Und ist Präsentismus mehr bei Beschäftigten verbreitet, die schon über längere Zeit hinweg im Homeoffice arbeiten, oder eher bei denjenigen Beschäftigten, die erst kürzlich während der Pandemie die Arbeit im Homeoffice begonnen haben?

In einem weiteren Projekt untersucht er die Fremdwahrnehmung von Präsentismus und Absentismus. Wie interpretieren und bewerten es Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräfte, wenn man krank arbeitet? Wird man bspw. als fleißiger oder belastbarer wahrgenommen? Und kann sich dies auf die eigene Karriere auswirken, sodass man mit einer höheren Wahrscheinlichkeit befördert wird?

„Aus meiner Sicht ist das Thema Präsentismus im gesellschaftlichen Diskurs noch nicht ausreichend angekommen“, stellt Professor Breitsohl fest. Dies könne daran liegen, dass Präsentismus bislang auch in Unternehmen häufig unkommentiert geduldet werde. Professor Breitsohl beobachtet weiterhin in der Praxis immer wieder folgende implizite Annahme: Anwesenheit am Arbeitsplatz bedeutet Produktivität, Abwesenheit bedeutet keine Produktivität. „Maßnahmen bzw. Sank-

tionen, um Fehlzeiten von Beschäftigten – in der Forschung Absentismus genannt – zu vermeiden, werden wiederum deutlich häufiger diskutiert und umgesetzt. „Und manchmal begünstigen genau diese Maßnahmen gegen Absentismus, dass Beschäftigte krank zur Arbeit gehen“, meint Professor Breitsohl.

Präsentismus ist schwer zu messen

Im Gegensatz zu Absentismus, der mithilfe von üblicherweise bereits gut dokumentierten Fehlzeiten von Beschäftigten vergleichsweise leicht zu messen ist, stellt sich die Messung von Präsentismus als deutlich herausfordernder dar. „Besonders schwierig ist die Frage zu beantworten, ab wann Beschäftigte eigentlich besser zu Hause bleiben sollten, um sich zu erholen, anstatt zu arbeiten. Hier bestehen naturgemäß starke fallweise Unterschiede.“ Bislang werde Präsentismus vor allem mithilfe der Selbstauskunft gemessen, was die verlässliche Erfassung des Phänomens erschwere. Außerdem stellen vor allem unsichtbare und chronische Erkrankungen Beschäftigte wie auch Unternehmen vor große Herausforderungen, Präsentismus und Absentismus gerecht zu regulieren. Nicht zuletzt deswegen entwickelt Heiko Breitsohl aktuell mit Sascha Ruhle (Universität Tilburg) ein neues Messinstrument, mit dem erfasst werden soll, als wie legitim Beschäftigte es einschätzen, krank zur Arbeit zu gehen. „Wir erhoffen uns, mit diesem Messinstrument besser zu verstehen, wie die Einschätzung der Legitimität von Präsentismus mit dem tatsächlich gelebten Präsentismus in Zusammenhang steht.“

Methodenkenntnisse sind wichtig für gute Entscheidungen

Neben dem Messinstrument zur Legitimität von Präsentismus validiert Heiko Breitsohl aktuell mit Howard Klein (The Ohio State University) sowie Marina Schefer, Tammo Straatmann und Karsten Müller (Universität Osnabrück) auch noch ein neues Messinstrument für Mitarbeiterbindung, für das sie bereits den Most Innovative Paper Award 2022 auf der Conference on Commitment erhalten haben. „Innovativ ist an diesem Messinstrument, dass es kompakt vier Arten misst, auf die sich Beschäftigte bspw. an ihr Team, ihre Führungskraft oder

ihre Organisation gebunden fühlen können, und damit für die Praxis wichtige Erkenntnisse liefert, um gute Entscheidungen hinsichtlich Veränderungsmaßnahmen zu treffen.“ Es bereite ihm Freude, mithilfe seiner Methodenkenntnisse, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und letztlich auch der Praxis verlässliche Messinstrumente zu liefern.

Außerdem ist er davon überzeugt, mithilfe einer soliden methodischen Ausbildung seiner Studierenden einen positiven Wandel in der Arbeitswelt mitzugestalten. „Es ist wichtig, zu verstehen, was in Studien gemessen wird und welche Schlüsse man aus statistischen Analysen wirklich ziehen kann, um nötige und erfolgsversprechende Veränderungen einleiten zu können.“ Daher lehrt er seine Studierende gerne grundlegende Forschungsmethodik für Betriebswirte, und wenn es etwas fortgeschrittener sein soll, kann man sich auch zum Thema Strukturgleichungsmodellierung an ihn wenden. Um seinen eigenen und auch den methodischen Horizont seiner Studierenden und Mitarbeitenden zu erweitern, fungiert er an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt als Ansprechpartner für die Angebote der Non-Profit-Organisation Consortium for the Advancement of Research Methods and Analysis (CARMA). CARMA bietet bereits seit 25 Jahren der globalen wissenschaftlichen Community - vor allem in den USA - Vorträge und Kurse zu verschiedenen Themen der empirischen Sozialforschung an. Um die Reichweite auch außerhalb der USA weiter auszubauen, wurde dieses Jahr ein International Advisory Board gegründet, in das Professor Breitsohl zur Beratung berufen wurde.

Ob es Heiko Breitsohl immer gelingen wird, krank zu Hause zu bleiben, wird die Zukunft zeigen. Er hat es sich auf jeden Fall fest vorgenommen, um als gutes Vorbild für sein Lehrstuhlteam und seine Studierenden zu dienen.



PROF. DR. HEIKO BREITSOHL

Institut für Organisation, Personal und Dienstleistungsmanagement

Alpen-Adria Universität Klagenfurt

heiko.breitsohl@aau.at

<https://www.aau.at/team/breitsohl-heiko/>

Der PERSONALquarterly-Fragebogen

PQ stellt HR-Verantwortliche vor, die im Austausch mit der Wissenschaft stehen.
In dieser Ausgabe: Stephanie Gerwe Harder, Justizvollzug und Wiedereingliederung.

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

Stephanie Gerwe Harder: Es gibt für mich nicht die eine herausstechende wissenschaftliche Leistung. Ich bin dankbar dafür, dass ich in einer Zeit und an einem Ort lebe, an welchem Wissen verfügbar ist, geteilt wird und weiter wächst. In vielen Aspekten unseres Lebens profitieren wir davon, z. B. bei der Heilung von Krankheiten.

PERSONALquarterly: Die Wissenschaft hat zuletzt an Vertrauen eingebüßt. Kann man sich auf deren Erkenntnisse verlassen?

Stephanie Gerwe Harder: Ich denke nicht, dass die Wissenschaft im Grundsatz an Vertrauen eingebüßt hat. Schwierig wird es, wenn wissenschaftliche Erkenntnisse in den Medien breit diskutiert werden und dem Laien schnell klar wird, dass ein eigenes Urteil in der Sache kaum möglich ist. Es stellt sich dann automatisch die Frage, über welche Fachkenntnisse Autoren eigentlich verfügen. Auch fragt man sich, ob es möglicherweise versteckte Interessen gibt. Am Ende sind wir ja alle abhängig von wissenschaftlichen Erkenntnissen und brauchen Vertrauen in die lauterer Absichten der Wissenschaft, um uns selbst ein Urteil zu bilden.

PERSONALquarterly: Welche Berührungspunkte haben Sie persönlich mit der Wissenschaft?

Stephanie Gerwe Harder: Bei Justizvollzug und Wiedereingliederung sind wir der Wissenschaft verpflichtet. Es geht um wissenschaftliche Begleitung, Qualitätssicherung und Fortentwicklung von Themen rund um den Justizvollzug. So erforscht unsere Abteilung Forschung & Entwicklung bspw. in und mit

der JVA Pöschwies das Gefängnisklima. Wir wollen wissen, wie es Gefangenen und Mitarbeitenden im Vollzug geht. Studien haben festgestellt, dass ein gutes Gefängnisklima bei den Inhaftierten zu weniger aggressivem Verhalten, erhöhter Therapiemotivation und niedrigeren Rückfallraten führt. Auch in der HR-Arbeit, insbesondere im Rekrutierungsprozess, arbeiten wir evidenzbasiert. Schon meine Vorgängerin hat diesen Weg eingeschlagen mit der flächendeckenden Einführung von Online-Assessments. Wir verfolgen dies konsequent weiter.

PERSONALquarterly: Gibt es weitere aktuelle Projekte?

Stephanie Gerwe Harder: Ja, ich darf bereits „inhouse“ mit einem interdisziplinär zusammengesetzten Expertenteam zusammenarbeiten. Jüngst haben wir außerdem ein Projekt gestartet, um die digitalen Kompetenzen im Amt zu stärken.

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

Stephanie Gerwe Harder: Wir haben uns bei einer Weiterbildung zur strategischen Personalführung bspw. intensiv mit den Forschungsergebnissen zum Thema Feedback und dessen Wirkung auf die Leistung der Mitarbeitenden auseinandergesetzt. Es ist mir wichtig, dies bei der Weiterentwicklung unserer Mitarbeitergespräche einzubringen. Die Antwort ist eindeutig ja.

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

Stephanie Gerwe Harder: Wir entwickeln eines der Hauptberufsbilder unseres Amtes, die Fachperson Justizvollzug, weiter. Dazu greifen wir u. a. auf die Forschungsergebnisse zum Gefängnisklima und zum Konzept der dynamischen Sicherheit zurück. Wir haben ein Zielberufsbild entwickelt und uns überlegt, welche Kompetenzen unsere Fachpersonen Justizvollzug brauchen, um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden. Es wurde auch ein Konzept für ein Lern- und Entwicklungsangebot erarbeitet, das nun in die Feinkonzeption geht.

PERSONALquarterly: Was wünschen Sie sich von der Wissenschaft?

Stephanie Gerwe Harder: Mir ist wichtig, dass die Wissenschaft die Praxis mit im Blick hat und mit an die Umsetzung in den operativen HR-Alltag denkt.



Rechtsanwältin lic. iur.
STEPHANIE GERWE HARDER ist Leiterin Human Resources im Amt für Justiz und Wiedereingliederung des Kantons Zürich.

VON DER VISION ZUM KULTURWANDEL



GUNTHER OLESCH: HALL OF FAME DER FÜHRENDEN HR-KÖPFE

Mit begeisterten Mitarbeitenden die Zukunft Ihres Unternehmens erfolgreich gestalten – Prof. Dr. Gunther Olesch zeigt Ihnen, wie es geht. Erfahren Sie hier, wie Sie eine HR-Vision formulieren, mit Leben füllen und erfolgreich umsetzen. Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, New Work für alle Ebenen, Resilienz, Wertewandel der Generationen und der Blick über den Tellerrand sind dabei wichtige Bausteine. Das Buch bietet wegweisende Einsichten in die Herangehensweise an die Entwicklung einer Unternehmenskultur.

- + **Die Führungskraft als ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg**
- + **Bedürfnisanalyse von Mitarbeitenden**
- + **Digitalisierung als Zukunftschance**
- + **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

210 Seiten | ISBN 978-3-648-16057-2
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

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

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)