

02 2020 | 72. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



New Work gibt Antworten auf die Fragen nach der Arbeit der Zukunft

Why we should move closer to the ideas of New Work when implementing new technologies s. 6

INTERVIEW MIT SHARON K. PARKER

Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work s. 10

SCHERMULY

New Work – Praktische Relevanz des Konzepts in Deutschland s. 22

HOFMANN

Mehr Glaubwürdigkeit durch HR Analytics? Einblicke in eine ethnografische Fallstudie s. 32

ELLMER/REICHEL

State of the Art: Gamification in der Qualifizierung und darüber hinaus: Alles nur Spiel? s. 46

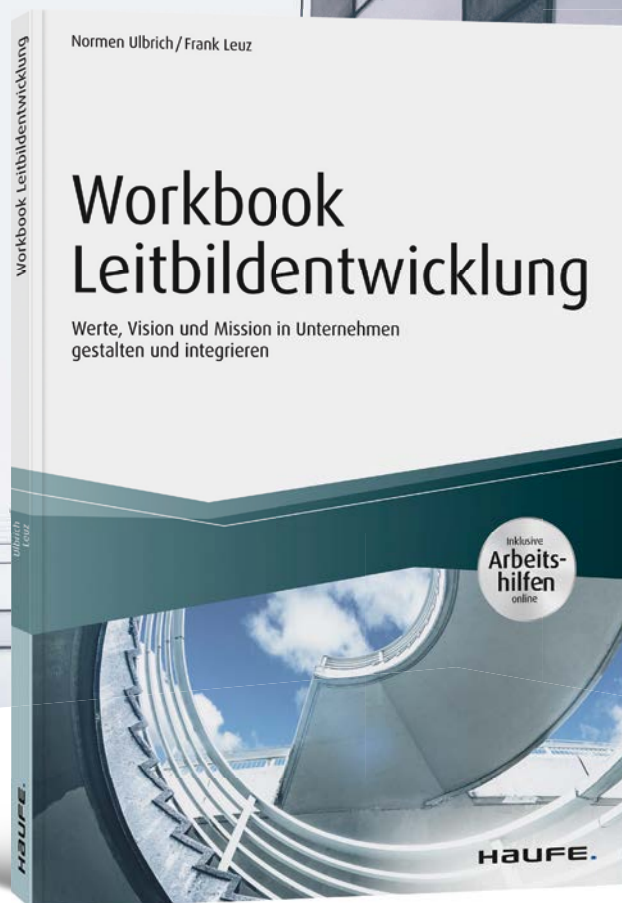
APREA/WECKMÜLLER

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 50

BRUNZEL/GÖHRE/KREBS/MALUCHA/STEIN

HAUFE.

VISION, MISSION UND WERTE



ISBN 978-3-648-13839-7
200 Seiten | **39,95 €**

FÜLLEN SIE DIE VISION, MISSION UND WERTE IHRES UNTERNEHMENS MIT LEBEN

Gestalten Sie in Eigenregie mit diesem Arbeitsbuch die Zukunft Ihres Unternehmens:

- + **Positionierung festlegen und kommunizieren**
- + **Leitbild für Handeln und Verhalten gewinnen**
- + **Mitarbeiter einbeziehen und motivieren**

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

Liebe Leserinnen und Leser,



*Simone Kauffeld,
Herausgeberin
PERSONALquarterly*



*Carsten Schermuly
SRH Hochschule
Berlin*

die Veränderungen der Arbeitswelt sind in vielen Organisationen angekommen. Die Bindung an feste Arbeitsorte, Büros sowie standardisierte Zeiten und Organisationsstrukturen lösen sich immer weiter auf. Die Arbeit der Zukunft wird in vielen Bereichen flexibler und projektbasiert organisiert. Die alten Strukturen aus Hierarchien, Planung und Fehlervermeidung erscheinen unpassend für die schnelllebige und unsichere VUKA-Welt. Die Digitalisierung ist Ermöglicher dieser Veränderungen, indem Menschen anders kommunizieren sowie bei der Arbeit digital unterstützt und von Routineaufgaben befreit werden können. Gleichzeitig drängen jüngere Generationen mit einem neuen Werteverständnis zum Thema Arbeit in die Unternehmen, während die Babyboomer in Rente gehen. Für das Jahr 2030 wird ein heute noch nicht vorstellbarer Mangel an Fachkräften in Deutschland prognostiziert. Dies verschiebt die Macht auf dem Arbeitsmarkt hin zu gut ausgebildeten Arbeitnehmern, die darauf achten, dass sie in Organisationen eintreten, die gute Arbeit und gute Arbeitsbedingungen anbieten.

Als Reaktion auf diese Umwälzungen in der Arbeitswelt hat sich in Deutschland das Thema New Work, das von dem austroamerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann in Deutschland eingeführt wurde, etabliert. Wir wollen in unserem Heft hinter den Trendbegriff New Work schauen. Im Interview geht es darum, wie international die Zukunft der Arbeit gesehen wird. Eine Fraunhoferstudie beantwortet die Frage, welche Maßnahmen unter dem Begriff New Work in Deutschland eingeführt werden. Wir versuchen zu erklären, wie und unter welchen Voraussetzungen New-Work-Maßnahmen Erfolg haben oder scheitern. Ein Fallbeispiel der Commerzbank beantwortet die Frage, wie sich neue agile Strukturen in Organisationen implementieren lassen. Nicht zuletzt geht es darum, wie neue Raumkonzepte neue Arbeitsformen unterstützen können. Gestalten wir die sich verändernde Arbeitswelt!

Simone Kauffeld *Carsten Schermuly*

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

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

EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

IMPRESSUM

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

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

SCHWERPUNKT

- 6 Why we should move closer to the ideas of New Work when implementing new technologies
Interview mit Professor Sharon K. Parker, Curtin University
- 10 Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work
Prof. Dr. Carsten C. Schermuly
- 16 Mit Scrum agil werden? Ein Qualifizierungsprogramm bei der Commerzbank AG
Carsten Rasche, Sabrina Röbbel, Prof. Dr. Simone Kauffeld
- 22 New Work – Praktische Relevanz des Konzepts in Deutschland
Dr. Josephine Hofmann
- 27 New Work Habitat: Wie die Arbeitsumgebung innovatives Handeln fördern kann
Dr. Paul C. Endrejat, Pascal Abel, Simon Fischer, Dr. Daniel Herrmann, Kara Abel

NEUE FORSCHUNG

- 32 Mehr Glaubwürdigkeit durch HR Analytics? Einblicke in eine ethnografische Fallstudie
Markus Ellmer, Prof. Dr. Astrid Reichel
- 38 Kann Data Analytics zur Vorhersage von Mitarbeiterabwanderung beitragen?
Marian Bodenstedt, Prof. Dr. Andreas Engelen

STATE OF THE ART

- 46 Gamification in der Qualifizierung und darüber hinaus: Alles nur Spiel?
Prof. Dr. Carmela Aprea, Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Johannes Brunzel, Peter Göhre, Benjamin P. Krebs, Kian Malucha, Maie Stein

SERVICE

- 54 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Frauen ohne Gehaltsvorteil
- 56 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Stephan Fischer
- 58 Evidenz über den Tellerrand: Evidenzbasierter Medizin misstrauen

Why we should move closer to the ideas of New Work when implementing new technologies

Das Interview mit **Sharon K. Parker** führte **Simone Kauffeld**

PERSONALquarterly: *The world of work has undergone a fundamental and structural change in recent years. What are some of the key trends?*

Sharon K. Parker: One of the most obvious changes is the acceleration in technological change. We are seeing the widespread application of AI, machine learning, big data, and the like. This digital change not only affects how people do things, but how work is coordinated and controlled. For example, we are seeing a growth in 'algorithmic management', in which decisions traditionally made by managers (such as, who is allocated which tasks) are made instead by computers.

Whilst technological change has been occurring forever, something quite unique about the current trend is that AI combined with big data means that more complex cognitive tasks – rather than simply manual or routine tasks – are increasingly being automated, with flow on implications for knowledge and professional work. A further important difference is the increasing ability of AI-based systems to interact with the environment and 'learn on their own', which has quite significant implications for who is in control of the work.

Of course, technological change is not the only important change occurring. In many countries across the world, a hugely profound change is taking place – which is that the population is ageing. In these countries, there is an increasing economic imperative for people to work longer, which in turn raises important challenges as to how to retain the mature workforce.

PERSONALquarterly: *Are these changes good or bad for workers?*

Sharon K. Parker: This is an important question, and I'll focus on digital technology challenges in my answer.

As we know from regular stories in the media, there is a lot of concern about how many jobs will be replaced by new technologies, with academics debating how likely there will be widespread job losses. One of the most cited studies is that by Frey and Osborne in 2017¹, which predicted that 47 % of jobs in the US will be eradicated through automation. Many subsequent studies have challenged this particular statistic, suggesting that

it is a significant over-estimation (because, for example, new jobs will grow), although most commentators do worry about the effects of digitalization on the less skilled workforce. Consequently, because of the expected rapid pace of change, it is widely agreed that workers will need to be more agile in the future, that is, able to adapt and develop new skills when needed.

This debate about how many jobs will exist in the future, however, misses the important issue as to what the quality of work might be like in the future. It is important to consider how work roles will change, and what this might mean for work meaning, job stress, and other such indicators of quality of work life.

The question about the effect of digitalization on work quality is especially relevant if we recognize that it is not usually whole jobs that are automated, but tasks. For example, radiology-based medical diagnoses are increasingly automated via machine learning, but workers still need to order an x-ray, set the x-ray machine up, talk to the patient and/or their family, send an invoice for the work, and so on. All of these tasks need to be carefully coordinated with the automated radiology machine. So increasingly workers will be operating alongside, or making use of digital systems. We need to better understand how to organize this work.

PERSONALquarterly: *Is this a question of work design?*

Sharon K. Parker: Exactly. The topic of work design is more important these days than ever. We know from over hundred years of research on the topic that when work is designed so that people have interesting work, autonomy over their decisions, and support from others, they will be more engaged and motivated. We also know that excess pressure and demand, such as very long work hours or sustained time pressure, can take a toll on people's mental and physical health. So it is important to consider how digitalization is affecting work design so we can help steer technological development towards desired futures of work.

PERSONALquarterly: *How are work designs being affected by digitalization?*

Sharon K. Parker: As we discussed in our recent paper², technology and business practices enabled by technology can have positive or negative effects on work design. For example, on the down

¹ Frey, C. B./Osborne, M. A. (2017): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change*, 114, 254-280.
² Parker, S. K./Grote, G. (in press): Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in A Digital World. *Applied Psychology: An International Review*

side, advances in digitalization are being used to more tightly monitor the speed of people's work in order to intensify it. Amazon warehouse workers are a case in point. Across the world, in multiple different countries, there have been accounts from these workers of 'hellish' conditions in which workers have to work with excessive speed and with no breaks. We are also seeing the increasing use of AI to make automated decisions, replacing professional judgement, which can disempower professionals. One more example is that introductions of automated vehicles such as train drivers can mean that the drivers no longer have a meaningful job, with their jobs being the 'left over' tasks that can't be automated.

But there can be positive effects on work design too. For instance, one of our projects involves working with a team of medics who diagnose rare diseases, and the introduction of big data provides a world-wide data base, which in turn enhances the decision-making capability of the medics. Many of us ourselves use technology to increase our autonomy because we can increasingly work anywhere and anytime. And often, it's the more boring work that's replaced by robots, which can mean that the resulting work contains more complex and interesting tasks.

PERSONALquarterly: *So you are saying that new technologies can go either way, and have positive or negative effects on work design. What is it that shapes whether it is positive or negative, and can anything be done to increase the chance that technology will be positive for work design?*

Sharon K. Parker: The reason I get excited about the topic of work design is that it's possible to change work designs to be more positive. So yes, it is absolutely the case that steps can be taken to improve the quality of work when new technologies are introduced.

First, when technology is being introduced, it is important to think about what the quality of the work might be like, and make an effort to design better jobs. Unfortunately, the quality of work is usually an afterthought, as implementers often focus their efforts on 'what can the technology do?' and then assign the tasks that can't be done by machines to people. This 'left over' approach is a poor way to design a system. In a nutshell, we need to bring back the sociotechnical systems approach that was introduced in the 1950s. This approach means to think about work and human roles (the 'socio') alongside the 'technical' when designing a work system, instead of focusing mostly on the technical aspects, with the social aspects as a last consideration, as is sadly the common approach today.

Second, if we want there to be better work when technology is introduced, we actually need to go further up the food chain, and think about people and the work when designing new systems. Unfortunately, it is often the case that new systems and technologies are designed by engineers and IT people, with less attention to how the machine or system will actually be used



SHARON K. PARKER

Curtin University

E-Mail: S.Parker@curtin.edu.au

Sharon K. Parker is an ARC Laureate Fellow, Director of the Centre for Transformative Work Design at Curtin University, a Professor of Organizational Behavior at the Curtin Faculty of Business and Law an Honorary fellow at the University of Western Australia, and an Honorary Professor at the University of Sheffield where she was previously Director at the Institute of Work Psychology. She is a recipient of the ARC's Kathleen Fitzpatrick Award, and the Academy of Management OB Division Mentoring Award. Her research focuses particularly on job and work design, and she is also interested in employee performance and development, especially their proactive behaviour. She has published more than 100 internationally refereed articles, including publications in top tier journals such as the Journal of Applied Psychology, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, and the Annual Review of Psychology on these topics. Professor Parker is a Fellow of the Australian Academy of Social Sciences, and a Fellow of the Society for Industrial and Organisational Psychology. She has attracted competitive research funding worth over \$40,000,000, and has worked as a researcher and consultant in a wide range of public and private organizations.

by humans in the workplace, and how it can support the work goals. As an example, recently I was at a hospital, and some multi-million-dollar equipment was pretty much sitting in the hallway collecting dust. Why? Well it hadn't been designed carefully with the input of medics, so they didn't find it very useful. And worse, no one had received any training on the new technology, so they couldn't use it even if they wanted to.

But there are positive examples too – we are currently working with the navy, for example, to help design future submarines that will be more human-friendly³.

PERSONALquarterly: *But why should organizations take these steps? Surely the goal of achieving motivating work for employees is not sufficient?*

Sharon K. Parker: Creating good work should be a sufficient rationale for organizations! That is, managers and employers should care about enabling and supporting motivating, meaningful work that is not overly stressful for people. But you are right, such arguments are often not enough to persuade employers and managers. Moreover, it's often the case that considering the impact of technology on work quality is not even on the radar of technology designers, whose mentality and focus is on how technology can replace humans.

What might persuade managers, employers, and designers, however, is that good and well-designed work has a number of benefits for organizations, as well as individuals. We know, for instance, that job autonomy fosters creativity and innovation. So, if we want people to be innovative at work, we need to introduce greater autonomy. Evidence is also accumulating that the most digitally-mature organizations are those that have more self-managing team-based approaches to work, rather than the traditional hierarchy. So, if organizations want their employees to more quickly embrace and adapt to new systems, they need to create good work design at the outset.

PERSONALquarterly: *How does all this relate to the concept of New Work?*

Sharon K. Parker: In essence, I am advocating that we should be aspiring to move closer to the ideas of New Work, when implementing new technologies. As I explained earlier, digital transformation and the associated pressure to innovate increasingly demand and promote agile, self-organized and highly customer-oriented working principles. Not only the when and where of work, but also the mode of cooperation with colleagues and customers is changing. The concept of New Work stands for the changed expectations of employees with regard to participation, autonomy and the creation of meaning through work. So, a

positive view of technology is that it will support a move in this direction, away from hierarchies towards a coaching, lateral and supportive understanding of leadership.

As I referred to earlier, unfortunately we also see technologies being used to intensify work and control people more tightly, which is the opposite of New Work.

Whilst the full concept of New Work might be a bit radical for many organisations, and indeed it is more wide-ranging than what I focus on here, I enthusiastically welcome any moves towards creating work that people experience as more meaningful, agentic, and aligned with their interests.

PERSONALquarterly: *Aren't there a lot of concepts in what you are suggesting that work and organizational psychologists have been vehemently advocating for decades?*

Sharon K. Parker: Yes! Absolutely. I already mentioned sociotechnical systems thinking, as well as work design theories, which have been around since the 1950s. Lots of other concepts that have been in our field for a long time also have new resonance, such as the idea of trust. These days, we need to think about trust in automation, with problems emerging when there is insufficient trust (e.g., the neglect of the machine) and when there is excessive trust (e.g., when people get complacent about technology, and then it 'surprises' them).

Another example is team work. In our field, we've long had an interest in team work and seen teams as valuable for achieving collective goals. But now teams will increasingly include robots or AI-based decision-making systems, so we need to think about teams from that perspective. We also need to recognize the role of big data in enabling and supporting collaboration in new ways.

PERSONALquarterly: *What can occupational psychologists do to support these developments?*

Sharon K. Parker: Our field has a tremendous amount to offer. Occupational/organizational psychologists learn about work design, so we have the expertise to help design better work. This expertise is important. We recently did a study where we asked people to design some hypothetical jobs⁴. We found that surprising numbers of participants were likely to design old-fashioned Taylorist jobs in which the workers carried out the same tasks over and over. Organizational psychologists, though, were more likely to design jobs with variety for workers. So, we have unique expertise that is very important. As I discussed above, technology usually replaces 'tasks', not whole jobs, so designing ways that technology-enabled work is effectively integrated with human work is going to become a more and more important capability in the future. Attention will need to be given to the work design, trust, communication, complexity, and more.

Organizational psychologists also have a powerful role to play with respect to other aspects of a digital world. Above I discussed

³ Boeing, A., Jorritsma, K., Griffin, M., Parker, S. K. (under review): A sociotechnical approach to early-stage technologically complex systems design: A case study. Australian Journal of Management.
⁴ Parker, S. K., Andrei, D. M., Van den Broeck, A. (2019). Poor Work Design Begets Poor Work Design: Capacity and Willingness Antecedents of Individual Work Design Behavior. Journal of applied psychology. doi:https://dx.doi.org/10.1037/apl0000383

„A positive view of technology is that it will support a move away from hierarchies towards a coaching, lateral and supportive understanding of leadership.“ *Sarah K. Parker*

the importance of people being adaptive and agile. As technologies replace tasks, people will need to be able to adjust to new ways of working and new systems. For example, people are predicting quite radical changes to the role of general practitioners in the future. How do we prepare people for these changes? What sorts of meta-skills and mindsets will be important? I believe that organizational psychologists have a crucial role to play in answering these questions because we can draw on knowledge of concepts like personality, attitudes, beliefs, at the same time as draw on knowledge of work organization and culture.

PERSONALquarterly: *Based on your research, what can the practice of work and organizational psychologists learn?*

Sharon K. Parker: I do see the need for some reorientation. First, although organizational psychologists usually know more about work design than people in other professions, sometimes this knowledge is quite thin. In some of our masters in organizational psychology programs, for example, the students spend less than a day on this topic. So, I do think we need to enhance this part of the training in our field.

Second, organizational psychology researchers need to get better at disseminating our research, and seek to enhance our impact. Often, I find that we fly under the radar. Economists are deeply involved in debates about whether there will be any jobs in the future. But the debate about the quality of that work in the future gets much less attention. I'd like to see psychologists getting their research out there so we can influence practice and policy.

In our Centre for Transformative Work Design (<https://www.transformativeworkdesign.com>), we're working hard to get our messages out. As an example, the topic of work design can be a bit abstract so we have introduced the 'SMART' model in which S refers to having Stimulating work design (e.g., task variety, problem-solving demands), M refers to Mastery-Oriented work design (e.g., being clear what is expected, receiving feedback), A refers to Agentic work design (e.g., autonomy over methods and scheduling, involvement in decision-making), R refers to Relational work design (e.g., having social support, connecting with end-users), and T refers to Tolerable work design (having a manageable work load and reasonable levels of other demands). We've created resources, such as videos and measures

(smartworkdesign.com.au), that are freely available to help managers and employers design SMART work.

Another experiment we tried is that we brought in an artist-in-residence, and collaborated with the artist to sketch people in all sorts of different jobs doing their work. The sketches and the stories that we have created from interviews with the workers, have provided a powerful way to convey the idea of good or bad work design.

PERSONALquarterly: *What should we as scientists look for in our research in the future?*

Sharon K. Parker: I think we need more detailed longitudinal evaluations of the introduction of new technologies, ideally qualitative and quantitative in methods, that focus on human and work design issues, alongside efficiency and effectiveness. The sorts of questions we can address include: how human autonomy and accountability might be affected as machine-based learning creates more autonomous forms of technology; how people craft their work in the light of new technologies; and what sorts of processes and tools foster the design of better quality work during technology implementation.

There are some exciting studies emerging which are incredibly useful in helping us to understand what is happening when new robots or AI systems are being introduced. Over time, this evidence will hopefully translate into development of tools and methods to help organizations adopt sociotechnical approaches. And then I think it is crucial we have more intervention studies in which organizations take deliberate steps to achieve better work, and researchers help to fully evaluate the consequences of this action. Unfortunately, though, such longitudinal and intervention studies are currently quite rare in our field, perhaps because it's difficult to publish them in top tier journals. So, as well as encouraging researchers to do this research, I encourage editors and reviewers to be open to these sorts of in-depth and intervention studies as well.

As organizational psychologists, we also need to be open to collaborating with people from other disciplines, such as engineering, design, information technology, economics, and sociology. I think it's through such collaborations that we can best tackle some of the big challenges ahead, and indeed, make the biggest difference.

Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work

Von Prof. Dr. Carsten C. Schermuly (SRH Berlin University of Applied Sciences)

Wenige Begriffe sind derzeit in der deutschen Wirtschaft so populär wie der Begriff New Work. Eine telefonische Befragung von 1.002 Berufstätigen von Bitkom Research ergab, dass 92 % der Befragten sehr oder eher aufgeschlossen gegenüber New Work sind (Schuster, 2019). Es existiert eine Vielzahl von New-Work-Beratern, New-Work-Akademien, New-Work-Kongressen und auf dem Höhepunkt der Popularität des Begriffs in Deutschland hat sich der Mutterkonzern von Xing in New Work umbenannt.

Zunehmend erschwert diese Begriffsbeliebigkeit die praktische und wissenschaftliche Arbeit. New Work verliert seinen Wert, wenn es alles und nichts sein und bewirken kann. Um das zu verhindern, kann die Wissenschaft helfen, indem sie das Thema systematisch analysiert und in einer Theorie praktisch zusammenfasst.

Eine Theorie ist ein geordnetes System von Annahmen in einem gemeinsamen Gegenstandsbereich (Wirtz, 2017). Das Wissen zu einem Phänomen wird durch eine Theorie systematisiert und komprimiert (Wirtz, 2017) und häufig werden in Theorien Ursache- und Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen formuliert (Gill/Johnson, 2006). In diesem Artikel wird erläutert, woher der Begriff New Work kommt und definiert, was man wissenschaftlich unter New Work versteht. Danach wird ein Prozessmodell dazu entworfen (vgl. Abb. 1), wie New Work wirkt und unter welchen Bedingungen New Work besonders starke bzw. schwache Effekte besitzt. Ausgehend von diesem Modell sollen auch Perspektiven aufgezeigt und Erklärungen angeboten werden, warum New-Work-Maßnahmen scheitern. Die Theorie soll Praktikern ermöglichen, New-Work-Maßnahmen besser zu verstehen, einzusetzen und zu steuern. Sie ist als Weiterentwicklung der Annahmen von Frithjof Bergmann gedacht, der den Begriff New Work mit seinem mittlerweile in 6. Auflage verfügbaren Buch „Neue Arbeit – neue Kultur“ geprägt hat (Bergmann, 2017). Der Beitrag startet mit einer Erläuterung des Verständnisses von New Work aus dem Blickwinkel von Bergmann.

New Work aus der Sicht von Frithjof Bergmann

Frithjof Bergmann ist ein aus Österreich stammender Philosoph, der an der University of Michigan sein philosophisches

Werk erarbeitet hat. Der Hegelianer konnte die Transformationsprozesse in der amerikanischen Autoindustrie der Achtzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts, die zu vielen Entlassungen führten, aus der Nähe beobachten. Bergmann stellte sich die Frage, was mit den Menschen passieren soll, die ihre Arbeit verlieren, und fand eine kapitalismuskritische Antwort darauf. Bergmann möchte den Kapitalismus nicht abschaffen, aber grundsätzlich reformieren und identifiziert vor allem die tayloristische Lohnarbeit als dessen größtes Problem (Bergmann, 2017). Dem Taylorismus will er mit zwei Maßnahmen entgegenzutreten.

Erstens möchte Bergmann, dass Menschen nur noch zwei bis drei Tage in der Woche einer tayloristisch geprägten Lohnarbeit nachgehen. In der restlichen Zeit sollen Menschen ihrem beruflichen „calling“ folgen. Menschen sollen einer Arbeit nachgehen, die sie „wirklich, wirklich wollen“ (vgl. Bergmann, 2017, S. 21) und damit Sinn in ihrer Arbeit erfahren.

Zweitens möchte Bergmann, dass Menschen autonom arbeiten. Bergmann entwirft die Vision einer Hightech-Eigenproduktion (Bergmann, 2017). Mit technologischer Unterstützung sollen Menschen Gegenstände des täglichen Bedarfs eigenverantwortlich herstellen. Sie sollen laut Bergmann am Anfang eines Arbeitstags selbstbestimmt entscheiden, was sie heute produzieren möchten, und durch die vielfältigen Tätigkeiten, die das erfordert, an Kompetenzen gewinnen. Bergmann macht, wie z. B. auch die Vertreter der humanistischen Psychologie, darauf aufmerksam, dass menschliche Bedürfnisse in der tayloristisch organisierten Arbeitswelt vernachlässigt werden, und betont Bedürfnisse wie das Streben nach Sinnhaftigkeit, Autonomie und Kompetenz.

Er entwirft aber keine kohärente Theorie, die Variablen miteinander logisch verbindet und dadurch messbar ist. Dies soll mit dem Rahmen, den das psychologische Empowerment-Modell bietet (Spreitzer, 2008), erreicht werden.

Psychologisches Empowerment als Weiterentwicklung von Bergmanns New Work

Gretchen Spreitzer unterscheidet zwischen einem psychologischen und einem strukturellen Empowerment-Ansatz (Spreitzer, 2008). Der strukturelle Ansatz fokussiert die or-

ABSTRACT

Forschungsfrage: New-Work-Initiativen haben nicht immer Erfolg. In diesem Artikel wird ein Theoriemodell vorgestellt, das zeigt, unter welchen Umständen New-Work-Initiativen gelingen können.

Methodik: Anhand der Arbeiten von Bergmann (2017) und Spreitzer (2008) wird die Zielsetzung von New Work erfasst und ein theoretisches Prozessmodell postuliert, was anhand von Studien belegt wird.

Praktische Implikationen: Das Theoriemodell kann Praktikern helfen, unter Berücksichtigung von Persönlichkeits- und Kontextvariablen New-Work-Initiativen in Organisationen besser zu implementieren.

ganisationale Makroebene und besitzt den Kerngedanken, dass Organisationen ihre Strukturen so verändern sollten, dass die Mitarbeiter mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenzen übertragen bekommen (Spreitzer, 2008). Das Herrschafts- und Verteilungsproblem einer Organisation soll demokratischer gelöst werden (Schermyly, 2019). New-Work-Maßnahmen wie Holokratie, geteilte Führung, flache Hierarchien, Scrum oder teilautonome Gruppen verbindet die Idee einer Demokratisierung von Organisationsstrukturen. Deswegen definiere ich New Work als ein Bündel verschiedener Maßnahmen, die dem strukturellen Empowerment-Ansatz zuzurechnen sind und das Ziel haben, Strukturen in Organisationen zu demokratisieren.

Doch zeigt z. B. Kühl, dass die Demokratisierung von Strukturen mit erheblichen Nebenwirkungen wie Identitäts-, Politisierungs- und Komplexitätsproblemen einhergehen kann (Kühl, 1998). Bspw. differenzieren sich nach Kühl (1998) in flachen Hierarchien starke Bereichsidentitäten aus, die eine Zusammenarbeit erschweren (z. B. die Personaler gegen die Softwareentwickler). Politisierung bedeutet, dass die Organisationsmitglieder mehr Zeit und Kraft in die Aushandlung ihrer Interessen investieren müssen, was zu mehr Konflikten führen kann. Letztlich wird der Alltag der Mitarbeiter in flachen Hierarchien komplexer, was nicht für alle Organisationsmitglieder bewältigbar und erwünscht ist.

Der psychologische Empowerment-Ansatz

Laut Spreitzer (2008) werden beim strukturellen Empowerment-Ansatz die Menschen vergessen, die in den Strukturen arbeiten müssen. Hier setzt der psychologische Empowerment-Ansatz an. Psychologisches Empowerment besteht aus vier Dimensionen. Es handelt sich um das Erleben von Selbstbestimmung, Einfluss, Kompetenz und Bedeutsamkeit (Spreitzer, 2008). Selbstbestimmung meint das Ausmaß, in dem ein Mensch das Gefühl hat, seine Arbeit frei gestalten zu können. Es ist der Grad an Autonomie, der in der Verrichtung der Arbeitstätigkeiten wahrgenommen wird. Einfluss ist das Ausmaß an Macht und damit an Wirksamkeit, das das eigene berufliche Handeln in der Wahrnehmung eines Berufstätigen besitzt. Kompetenz meint die berufliche Selbstwirksamkeit; es han-

delt sich um das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten bei der Arbeitsausführung. Die Bedeutsamkeitsdimension betrifft das Sinnerleben der Mitarbeitenden während der Arbeit. Es ist das Ausmaß, in dem Mitarbeiter mit ihrem individuellen Wertesystem die Arbeitsausführung als wichtig erachten (Spreitzer, 2008). Zusammen ergeben die vier Dimensionen die Gestalt von psychologischem Empowerment (vgl. für metaanalytische Belege zur Faktorstruktur Seibert et al., 2011).

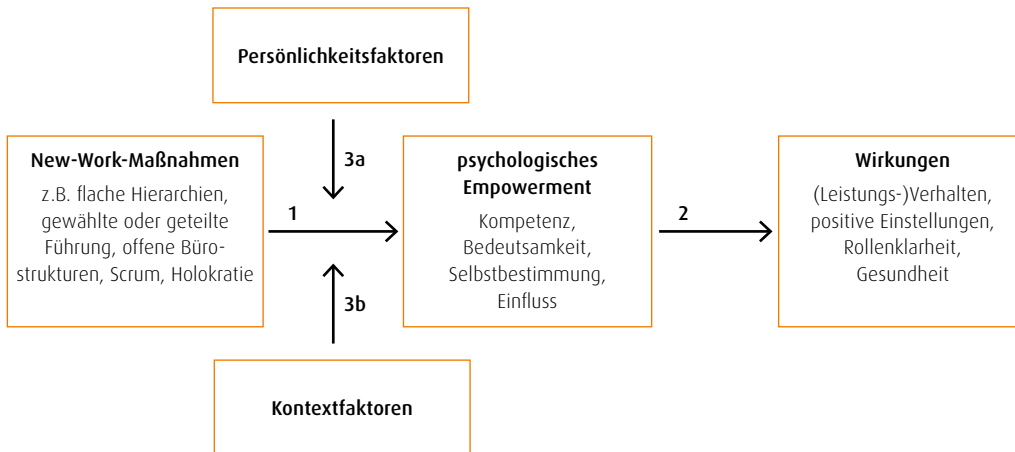
Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Konzepte

Spreitzer erwähnt in ihrer Arbeit Bergmann nicht und umgekehrt, doch existieren Überschneidungen zwischen den Konzepten. Bergmann fordert eine Arbeit, „deren Zweck darin besteht, die Menschen, die diese Arbeit ausführen, zu stärken und sie zu ermächtigen“ (2017, S. 423). Arbeit, die wirklich gewollt wird, ist bedeutsame Arbeit. Durch die Hightech-Eigenproduktion sollen Autonomie sowie die Kompetenzen von Menschen gefördert werden.

Weitere Belege für die Ähnlichkeit finden sich in der aktuellen New-Work-Debatte. In der gerade von dem Thinktank Humanfy veröffentlichten New-Work-Charta (Väth/Soballa/Gstoettner, 2019) finden sich die vier Dimensionen von Spreitzer, auch wenn die Autoren keine wissenschaftliche Verankerung und keinen expliziten Bezug zu Spreitzer hergestellt haben. Die Charta postuliert fünf Prinzipien. Die Prinzipien Freiheit und Selbstverantwortung ähneln der Selbstbestimmung und dem Einfluss bei Spreitzer. Das Prinzip Sinn deckt sich mit der Bedeutsamkeit und das Prinzip Entwicklung zielt auf die Kompetenzdimension. Nur das Prinzip soziale Verantwortung findet sich nicht bei Spreitzer, wobei es auch das am wenigsten trennscharfe Prinzip der Charta ist.

Bei den Gemeinsamkeiten existiert ein großer Unterschied. Spreitzer hat die vier Dimensionen des psychologischen Empowerments wissenschaftlich operationalisiert und durch ein Instrument messbar gemacht. Es sind nicht nur Begriffe, sondern Konstrukte, die in ihrer Funktionalität und in ihrem Zusammenspiel mit anderen Konstrukten untersucht werden können. Dadurch konnte ein Forschungszweig begründet werden, der bereits zu Hunderten für die Praxis nutzbaren Studien geführt hat. Im Folgenden sollen die Perspektiven von Berg-

Abb. 1: Theoretisches Prozessmodell zur Wirkung von New Work



Quelle: Eigene Darstellung

mann und Spreitzer in einem Modell zusammengeführt und eine praktische New-Work-Theorie entworfen werden. Dazu werden drei Thesen aufgestellt und anhand empirischer Studien belegt.

These 1: New-Work-Maßnahmen wirken nicht direkt, sondern vermittelt über das psychologische Empowerment

Wie oben erläutert, werden New-Work-Maßnahmen im Sinne von Spreitzer als strukturelle Empowerment-Maßnahmen verstanden. Die Kognitionspsychologie oder auch das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1975) und seine Weiterentwicklung von Humphrey et al. (2007) zeigen, dass Menschen Arbeitsstrukturen individuell interpretieren. Bevor Strukturen Wirkungen entfalten können, müssen sie von den Menschen wahrgenommen und interpretiert werden. Durch die Wahrnehmung und Interpretation produzieren sie relevante psychologische Zustände, die sich dann auf Verhaltens- (z. B. Leistung), Einstellungs- (z. B. Arbeitszufriedenheit), Rollen- (z. B. Rollenkonflikte) und Gesundheitsvariablen (z. B. Burnout) auswirken. New-Work-Maßnahmen besitzen demnach das Potenzial für erwünschte Wirkungen. Diese Wirkungen werden aber über eine Erhöhung des psychologischen Empowerments erreicht (siehe Pfad 1 und 2).

Seibert et al. (2011) können in ihrer Metaanalyse zeigen, dass demokratisch orientierte Antezedenzen das psychologische Empowerment-Erleben stimulieren können. Der höchste Zusammenhang besteht mit Arbeitsgestaltungscharakteristiken

wie hoher Autonomie und Rückmeldungen durch die Tätigkeit. Weitere positive Zusammenhänge bestehen mit sozialpolitischer Unterstützung durch das Unternehmen (z. B. ein positives Organisationsklima) sowie bestimmten Managementpraktiken wie Dezentralisierung, Partizipation und transparenter Informationsteilung. Weiterhin existiert auch ein Zusammenhang mit positiven Führungsformen. Diese Quelle von psychologischem Empowerment konnte in der Forschung über drei Wege ausdifferenziert werden (vgl. für eine Übersicht Schermuly, 2019). Führungskräfte können erstens mit ihrem eigenen Empowerment-Erleben durch eine soziale Ansteckung ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stimulieren. Zweitens kann das psychologische Empowerment der Mitarbeiter mit Führungsstilen (z. B. empowermentorientierte oder transformationale Führung) sowie drittens mit Arbeitsgestaltungsmaßnahmen (bspw. Zuweisung von bedeutsamen Aufgaben) gesteigert werden.

Die Konsequenzen von psychologischem Empowerment (Pfad 2) wurden ebenfalls von Seibert et al. (2011) in ihrer Metaanalyse zusammengefasst. Psychologisches Empowerment ist mittelstark mit Arbeitszufriedenheit, organisationaler Bindung, bürgerlichem Engagement in der Organisation, Leistung, Innovation, Fluktuationsabsichten und psychischer Gesundheit assoziiert. Das heißt konkret: Menschen, die mehr psychologisches Empowerment erleben, sind arbeitszufriedener und stärker an ihr Unternehmen gebunden. Sie engagieren sich mehr für ihre Organisation, leisten mehr, sind innovativer

und dabei weniger psychisch belastet. In unserer Forschung konnten wir weitere Konsequenzen von psychologischem Empowerment nachweisen (siehe für eine Übersicht Schermuly, 2019). So ließ sich längsschnittlich zeigen, dass zu wenig psychologisches Empowerment Depressionen und Burn-out vorhersagen kann. In einer Interviewstudie berichteten 1.485 Arbeitnehmer, die 55 Jahre oder älter waren, dass sie durch das Empowerment-Erleben nicht nur psychologisch, sondern auch körperlich weniger Belastung erlebten. Weiterhin wollten die älteren Arbeitnehmer, wenn sie mehr Empowerment erleben, erst später in Rente gehen. Auch konnte ein Zusammenhang zwischen psychologischem Empowerment und Flow, das heißt einem Gefühl besonderer intrinsischer Arbeitsmotivation, nachgewiesen werden (Schermuly, 2019).

New-Work-Maßnahmen besitzen somit das Potenzial, einen psychologischen Zustand zu stimulieren, der sich mit psychologischem Empowerment charakterisieren lässt. Das psychologische Empowerment löst dann die Wirkungen aus, die von vielen Organisationen als positive Konsequenz von New Work antizipiert werden.

These 2: Der Zusammenhang zwischen New-Work-Maßnahmen und psychologischem Empowerment wird von personenbezogenen Variablen moderiert

Die Zusammenhänge zwischen Maßnahmen aus dem Bereich New Work und psychologischem Empowerment sind nicht schwach, aber auch nicht sehr stark, was sog. Moderatoren wahrscheinlich macht. Moderatoren sind Variablen, die den Zusammenhang zwischen anderen Variablen verstärken oder abschwächen können. Je nach Ausprägung der Moderatorvariable fällt der Zusammenhang höher oder niedriger aus.

Wie bereits erläutert, handelt es sich bei der Empowerment-Konzeption von Spreitzer um ein auf die Psyche des Menschen ausgerichtetes Konstrukt. Menschen unterscheiden sich in ihren personenbezogenen Variablen wie Persönlichkeitsfaktoren und Motiven.

Dies greift meine zweite These auf: Je nach Ausprägung einer personenbezogenen Variable verändert sich der Zusammenhang zwischen New Work und psychologischem Empowerment (Pfad 3a). Die theoretische Grundlage dafür liefert die sog. Person-Environment-Fit-Theorie (French/Rodgers/Cobb, 1974). Diese geht von der Idee aus, dass es für eine optimale Beanspruchung eines Menschen einer hohen Passung zwischen der Umwelt und der Person bedarf. Zwischen zwei „Misfits“ wird dabei unterschieden: Beim „abilities-demands-misfit“ passen die Kompetenzen nicht zu den Anforderungen. Dagegen bedeutet ein „need-supplies-misfit“, dass die Bedürfnisse nicht zum Befriedigungspotenzial passen. Ich möchte diese beiden Misfits am Beispiel der agilen Projektarbeit darstellen, die häufig im Zuge von New Work in Unternehmen eingeführt wird.

Agile Projektarbeit unterscheidet sich dadurch von der traditionellen Projektarbeit, dass die Teams mit mehr Autonomie, Gleichberechtigung und Flexibilität, das heißt in kurzen Sprints unter Einbeziehung der Kunden, arbeiten (Schermuly/Koch, 2019). Den Einfluss einer personenbezogenen Variablen auf den Zusammenhang zwischen der Agilität im Team und dem psychologischen Empowerment konnten wir in einer aktuellen Studie nachweisen (Koch/Schermuly, subm.). Als personenbezogene Variable wurde das Sensation Seeking erhoben. Sensation Seeker präferieren neue, komplexe und aufregende Situationen (Zuckerman, 1994). Die Neigung zu Komplexität und Abwechslung bei Vermeidung von Routineaufgaben passt besser zu agilem Projektmanagement und so konnten wir zeigen, dass sich die Agilität stärker auf das psychologische Empowerment und die affektive Bindung bei Menschen mit hohem Sensation Seeking auswirkt.

Ein Einfluss personenbezogener Variablen, die die Kompetenzen betreffen, ist ebenso bei der Einführung von agiler Projektarbeit denkbar. So zeigte eine Befragung von jeweils mehr als 60 Experten für agile sowie traditionelle Projektarbeit, dass sich das agile Kompetenzprofil und das traditionelle Kompetenzprofil deutlich unterscheiden (Schermuly/Arlt/Geissler, 2019). Vor allem Kompetenzen wie Nutzerorientierung, Eigenverantwortung, Lernbereitschaft, Flexibilität und Selbstreflexion wurden im agilen Profil als wichtiger eingeschätzt. Je stärker die Kompetenzen der Mitarbeiter zu den Anforderungen des agilen Arbeitens passen, desto mehr sollten sie in ihrem Erleben von Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss von der agilen Projektarbeit profitieren.

These 3: Der Zusammenhang zwischen New-Work-Maßnahmen und psychologischem Empowerment wird von Kontextfaktoren moderiert

In dem in Abbildung 1 dargestellten Modell werden nicht nur personenbezogene, sondern auch Kontextfaktoren als Moderatoren postuliert (Pfad 3b). Es wird davon ausgegangen, dass die Wirkung von New-Work-Maßnahmen davon abhängig ist, welche Organisationen (bzw. Organisationsteile) mit welchen Aufgaben diese einführen.

Pearce (2004) hat Aufgabenmerkmale definiert, die den Einsatz von geteilter Führung erleichtern bzw. erschweren. Geteilte Führung ist eine besondere Form der Demokratisierung, in welcher sich die Teammitglieder bei Führungsaufgaben abwechseln. Geteilte Führung ist vor allem dann geeignet, wenn die Aufgaben komplex sind und deren Lösung Kreativität und Interdependenz erfordert (Pearce, 2004). Interdependenz bedeutet, dass die Aufgaben nicht alleine gelöst werden können, sondern dass die Expertise von Menschen aus verschiedenen Organisationseinheiten verknüpft werden muss. Dieser Ansatz kann auf andere New-Work-Maßnahmen erweitert werden. Wenn z. B. einfache Aufgaben bearbeitet werden, über die alles

notwendige Wissen im Unternehmen vorhanden ist und deren Bearbeitung weder Kreativität noch interdependente Zusammenarbeit benötigt (wie bei der Herstellung einer Plastikzahnbürste), dann sollte die Einführung von New-Work-Maßnahmen eher weniger Potenzial haben, das Empowerment-Erleben der Mitarbeiter zu stimulieren. Muss aber eine Zahnbürste mit automatischer Plaqueerkennung entwickelt werden, die mit dem Nutzer und dem Zahnarzt via App kommuniziert, dann ist die Aufgabe komplex, erfordert Kreativität und viele unterschiedliche Menschen müssen zusammenarbeiten, um die Aufgabe zu bewältigen. Dieselben New-Work-Maßnahmen passen nun viel besser zu den drei Kriterien und zu den Aufgaben, die in der Organisation bewerkstelligt werden müssen und sollten daher stärkere Wirkungen entfalten.

Organisationskultur als Moderator

Ein wichtiger Moderator auf der Organisationsseite ist die Organisationskultur. Dabei handelt es sich um Normen, Werte und Praktiken einer Organisation, die die Organisation gegenüber anderen Organisationen abgrenzen. Damit eine New-Work-Maßnahme sich positiv auf das psychologische Empowerment auswirken kann, ist eine Übereinstimmung zwischen der Organisationskultur und den Werten von New Work wichtig. Cooke und Szumal (1993) unterscheiden zwischen passiv-defensiven, aggressiv-defensiven und konstruktiven Organisationskulturen. Konstruktive Organisationskulturen sind humanistisch orientiert; Werte für Freundlichkeit, Partizipation und Selbstverwirklichung bestimmen den interpersonellen Austausch. New-Work-Maßnahmen sind in der Regel mit Werten für Partizipation und Verantwortungsübertragung assoziiert und passen daher vor allem zu konstruktiven Organisationskulturen.

Implikationen für den Personalbereich

Wenn New-Work-Maßnahmen in einem Unternehmen eingeführt werden, sollten sich die Verantwortlichen darüber im Klaren sein, dass New Work nicht direkt zu positiven Konsequenzen führt. Vielmehr werden die erwünschten Konsequenzen über eine Steigerung des Erlebens von psychologischem Empowerment vermittelt. Aus dem vorgestellten Modell lassen sich verschiedene Implikationen für Personalierer ziehen:

Erstens sollte das unmittelbare Ziel von New Work die Steigerung des Erlebens von psychologischem Empowerment sein. Dieses Ziel kann durch einen Fragebogen (siehe Schermuly, 2019), der das psychologische Empowerment misst und vor und nach der Einführung von New Work eingesetzt werden kann, überprüft werden.

Zweitens sollten Personalierer die Menschen und ihre personenbezogenen Variablen berücksichtigen, wenn New Work eingeführt wird. Vor und während der Anwendung von New-Work-Maßnahmen sollten Personalierer die Menschen kennen-

lernen, die in den neuen Strukturen arbeiten sollen. Welche Kompetenzen, Motive und Interessen besitzen sie und welche nicht? Besteht kein „Fit“ zwischen New Work und den zukünftigen New Workern, dann muss der Personalbereich Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten. Es kann aber auch notwendig werden, dass die Maßnahmen mit Blick auf die Mitarbeitenden angepasst werden müssen. So kann es abhängig von den Personenvariablen vernünftig sein, dass die Mitarbeiter nur ihre Führenden in temporären Projektteams wählen oder dass nur Teile eines holokratischen Systems eingeführt werden.

Als Drittes sollten Personalierer kritisch prüfen, ob New-Work-Maßnahmen überhaupt zur Arbeit passen, die die Mitarbeiter zu erledigen haben. Herrscht eine hohe Komplexität im Arbeitsbereich? Müssen kreative Leistungen erbracht werden? Bestehen Interdependenzanforderungen? Fallen die Antworten innerhalb desselben Unternehmens unterschiedlich aus, so kann ggf. in der Produktion weiterhin klassisch zusammengearbeitet werden, während im Marketing demokratischere Strukturen eingeführt werden.

Mit Blick auf die Organisationskultur sollten Personalierer letztlich kritisch prüfen, ob diese zu New Work passt. Liegt keine konstruktive Kultur vor, so sollte zunächst Kulturarbeit betrieben werden. Die Organisation sollte sich von passiv-defensiven und aggressiv-defensiven Werten entfernen und mehr Wertschätzung für humanistische entwickeln. Dieser Prozess kann lange dauern, da Kulturen manifest und häufig unbewusst wirksam sind.

Zusammenfassend lässt sich der New-Work-Prozess mithilfe der vorgestellten Theorie besser planen und bewältigen. Gleichzeitig erscheint er auch komplexer, als viele Personalierer wahrscheinlich erwartet und erhofft haben.

Foto: SRH Berlin



PROF. DR. CARSTEN C. SCHERMULY
 Professor für Wirtschaftspsychologie
 Executive Board
 Vice President Research and Transfer
 SRH Berlin University of Applied Sciences
 E-Mail: carsten.schermuly@srh.de
www.srh-hochschule-berlin.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Bergmann, F. (2017):** Neue Arbeit – Neue Kultur (6. Aufl.), Freiburg: Arbor.
- Cooke, R. A./Szumal, J. L. (1993):** Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72(3), 1299-1330.
- French, J. R. P. Jr./Rodgers, W./Cobb, S. (1974):** Adjustment as person-environment fit. In Coelho, G. V./Hamburg, D. A./Adams, J. E. (Eds.): *Coping and adjustment* (pp. 316-333). New York: Basic Books.
- Gill, J./Johnson, P. (2006):** Research methods for managers. London: Sage.
- Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1975):** Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Humphrey, S. E./Nahrgang, J. D./Morgeson, F. P. (2007):** Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Koch, J./Schermuly, C. C. (subm.):** Agile and attractive: How agile project management, psychological empowerment, and sensation seeking influence attraction towards the organization
- Kühl, S. (1998):** Wenn die Affen den Zoo regieren: die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt: Campus Verlag.
- Pearce, C. L. (2004):** The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.
- Schermuly, C. C./Arlt, R./Geissler, C. (2019):** Welche Kompetenzen erfordert agiles Arbeiten? *Human Resources Manager* 04/19, 72-74.
- Schermuly C. C./Koch J. (2019):** New Work und psychische Gesundheit. In B. Bandura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klöse, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 127-139). Berlin: Springer.
- Schermuly, C. C. (2019):** New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Ducki, A./Schröder, H./Klöse, J./Meyer M. (Hrsg.)(2019):** Fehlzeiten-Report 2019 (S. 127-139). Springer: Berlin.
- Schuster, H. (2019):** Was sich Arbeitnehmer unter „New Work“ vorstellen. Verfügbar unter: <https://www.it-business.de/was-sich-arbeitnehmer-unter-new-work-vorstellen-a-863868/> [19.09.2019]
- Seibert, S. E./Wang, G./Courtright, S. H. (2011):** Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Spreitzer, G. M. (2008):** Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In: J. Barling & C. L. Cooper (Hrsg.), *Handbook of organizational behavior* (S. 54-72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Väth, M./Soballa, A./Gstoettner, A. (2019):** New Work Charta. Verfügbar unter <https://humanfy.de/new-work-charta/> [20.01.2020]
- Wirtz, M. A. (2017):** Dorsch – Lexikon der Psychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Zuckerman, M. (1994):** Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking. Cambridge: Cambridge University Press.

SUMMARY

Research question: New Work initiatives do not always succeed. A theory model is presented in this article showing under which circumstances New Work initiatives can be successful.

Methodology: On the basis of the work by Bergmann (2017) and Spreitzer (2008), the objective of New Work will be assessed and a theoretical model is postulated, which will be proven with studies.

Practical implications: The theoretical model can help practitioners to consider personality and context variables when they want to implement New Work.

Mit Scrum agil werden? Ein Qualifizierungsprogramm bei der Commerzbank AG

Von **Carsten Rasche** (Boris Gloger Consulting GmbH & Technische Universität Braunschweig), **Sabrina Röbbel** (Commerzbank AG) und **Prof. Dr. Simone Kauffeld** (Technische Universität Braunschweig)

Ein Kernaspekt von New Work ist die Umwandlung klassischer Arbeitsstrukturen hin zu demokratischeren mit flachen Hierarchien, stärkerer Selbstverantwortung des einzelnen Mitarbeiters und autonomen Arbeitsgruppen (Väth, 2016). Organisationen haben viele Gestaltungsmöglichkeiten, um diese Ziele zu erreichen. Agile Methoden wie die teambasierte Methode Scrum (Schwaber/Sutherland, 2017) setzen den Kerngedanken von New Work in einem konkreten Framework um. Organisationen stehen bei der Einführung neuer Arbeitsmethoden vor der Herausforderung, das Wissen über neues Arbeiten zu integrieren und zu internalisieren (Rigby/Sutherland/Takeuchi, 2016). Innerhalb des Scrum-Frameworks gibt es für diese Aufgabe eine dedizierte Rolle, den Scrum Master, der vor allem Selbstorganisation in interdisziplinär arbeitenden Teams fördern, Teamarbeit ohne Hierarchien sicherstellen und die Organisationskultur des Unternehmens mit der neuen Arbeitsweise im Team harmonisieren soll (Gloger, 2016). Mittlerweile ist die Rolle des Scrum Masters ein zukunftsweisender Beruf (Schellschmidt, 2019). Der Stellenmarkt für qualifizierte Scrum Master ist umkämpft. Große Organisationen können nur einen geringen Teil ihres Bedarfs über Neueinstellungen abdecken. Zusätzlich benötigen extern rekrutierte Mitarbeiter Zeit, bis sie die Kultur und die Prozesse des Unternehmens verstehen, bevor sie diese aktiv verändern können. Ein Ausweg kann ein Qualifizierungsprogramm für interne Mitarbeiter sein, das die theoretischen Grundlagen des agilen Arbeitens vermittelt und es den Teilnehmern gleichzeitig ermöglicht, in der Praxis zu lernen und aktiv ein agiles Mindset aufzubauen. Dieser Artikel gibt eine Einführung in die Grundlagen des agilen Arbeitens und die Rolle des Scrum Masters als dauerhaftem Change Agent (Schwaber/Sutherland, 2017). Eine Fallstudie über die Commerzbank AG zeigt, wie Qualifizierungsprogramme für Scrum Master konzipiert und durchgeführt werden können. Zum Abschluss werden Implikationen für die Personalpraxis diskutiert.

Ursprünge und Anwendungsgebiete des agilen Arbeitens

Agile Methoden entstanden in den 1990er-Jahren als Antwort auf den damals vorherrschenden mechanistischen Ansatz in der Softwareentwicklung (Gloger, 2016). Im Gegensatz zu klas-

sischen Vorgehensmodellen, wie dem Wasserfallmodell, das auf eine feste Abfolge von längeren Spezifikations-, Design-, Umsetzungs- und Testphasen setzt, steht bei agilen Vorgehensmodellen ein kurzer, iterativ-inkrementeller Planungs- und Umsetzungsprozess mit kurzen Rückkopplungsschleifen im Vordergrund. Im am weitesten verbreiteten agilen Framework Scrum (Komus/Kuberg, 2017) heißen die Schleifen „Sprints“, die mit der Testung der potenziell an mögliche Nutzer auslieferbaren Software enden. Das daraus resultierende Feedback kann direkt in die nächste Iteration der Entwicklung integriert werden. Die Funktionalität des Produkts wächst so in jedem Sprint. Agile Methoden eignen sich besonders für komplexe Probleme, bei denen die Lösungen zuvor unbekannt sind und sich Produktanforderungen im Verlauf des Entwicklungsprozesses ändern. Diese Bedingungen finden sich in der Softwareentwicklung. In den vergangenen Jahren haben sich agile Methoden jedoch auch außerhalb der Softwareentwicklung etabliert, bspw. in Unternehmensbereichen mit Produktentwicklungsaufgaben oder in der Produktion wie beim Traktorenhersteller John Deere (Rigby/Sutherland/Takeuchi, 2016). In Bereichen mit vielen Routineaufgaben wie der Buchhaltung sind agile Methoden seltener anzutreffen (Boes/Kämpf/Langes/Lühr, 2016).

Neben der starken Fokussierung auf die Zusammenarbeit mit Nutzern setzt Scrum auf die Eigenverantwortung des Teams. Interaktion und Kommunikation stehen im Vordergrund. Die Entscheidungsgewalt in Bezug auf das Produkt liegt nicht, wie in klassischen Strukturen, beim Management, sondern beim Team und den Nutzern (Gloger, 2016). Im „Scrum Guide“, beschreiben die beiden Scrum-Erfinder Ken Schwaber und Jeff Sutherland auf wenigen Seiten, wie das selbstorganisierte Arbeiten von multidisziplinären Teams funktionieren kann (Schwaber/Sutherland, 2017). Eine Kernaussage: Scrum ist „(...) weder ein Prozess noch eine Technik oder vollständige Methode“ (Schwaber/Sutherland, 2017, S. 3), sondern ein Rahmenwerk, in dem verschiedene Prozesse und Techniken zum Einsatz gebracht werden können.

Die Elemente von Scrum

Das Rahmenwerk von Scrum besteht aus Rollen, Meetings und Artefakten sowie Regeln, die das Zusammenspiel zwischen den

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie sehen geeignete Konzepte für die Befähigung für Scrum Master/ Change Agents in Organisationen aus?

Methodik: Literaturanalyse, Fallbeispiel

Praktische Implikationen: Agiles Arbeiten erfordert grundlegendes methodisches Wissen sowie eine Haltungs- und Einstellungsänderung, die in Teams vor allem durch den Scrum Master gefördert wird. Qualifizierungsprogramme für neue Scrum Master erreichen dies am besten durch eine ausgewogene Mischung aus informellen und formellen Lernelementen, Learning on the Job mit einem erfahrenen Scrum Master und durch weiterführendes Coaching.

drei Elementen beschreiben (Schwaber/Sutherland, 2017). Die klassischen Management- und Führungsaufgaben werden auf die drei Rollen Product Owner, Scrum Master und Entwicklungsteam aufgeteilt (vgl. Abb. 1). Diese Rollen bilden zusammen das Scrum-Team, das multidisziplinär aufgestellt ist, das heißt alle benötigten Kompetenzen sind im Team vorhanden. Selbstorganisation ist zudem ein zentraler Bestandteil der Zusammenarbeit: Das Team entscheidet eigenständig, wie es die gesteckten Ziele erreicht. Product Owner und Scrum Master sind dem Development Team nicht vorgesetzt, sondern nehmen Einfluss über ihr Wissen (der Product Owner durch Kunden- und Marktexpertise und der Scrum Master als Experte für agiles Arbeiten) und nicht durch Positionsmacht (Gloger, 2016).

Das Arbeiten mit Scrum erfordert Disziplin. Pro Sprint findet eine feste Abfolge von zeitlich begrenzten Meetings statt („timeboxed“), die ein definiertes Ziel haben und in ihrem inhaltlichen Ablauf immer demselben Muster folgen (Abb. 2). Transparenz über den Arbeitsfortschritt wird über das Taskboard hergestellt. Auf dem physischen oder virtuellen Board sind alle Aufgaben und deren Bearbeitungsstatus für einen Sprint visualisiert. Die enge Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn alle Beteiligten bereit für kontinuierliche Kommunikation, das gegenseitige Eingestehen von Fehlern und kontinuierliche Verbesserung sind. Um diese Einstellung zu unterstützen, schlägt der Scrum Guide die fünf Werte Offenheit, Mut, Commitment, Respekt und Fokus vor (Schwaber/Sutherland, 2017).

Die Rolle des Scrum Masters als Change Agent

Der Scrum Master hat die Verantwortung, die neue Arbeitsweise einzuführen sowie mit dem Team den Scrum-Prozess an den jeweiligen Kontext zu adaptieren und weiterzuentwickeln. Die vier zentralen Aufgabenbereiche sind in Abbildung 3 beschrieben (Gloger, 2016). Die Rolle des Scrum Masters stimmt mit der generellen Definition von Change Agents überein, „die als Katalysten für Veränderung agieren [und in der Regel] (...) normale Mitarbeiter und nicht designierte Führungskräfte sind“ (Monnot, 2017, S. 268). Sie helfen, den Diskurs innerhalb der Organisation voranzutreiben und implementieren Veränderungsinterventionen, wodurch sie einen Einfluss auf die organisationale Bereitschaft für Veränderung haben (vgl.

Stouten/Rousseau/de Cremer, 2018). Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeiter empfänglicher für Change-Aktivitäten sind, die von Personen aus der eigenen Gruppe initiiert wurden (vgl. Stouten/Rousseau/de Cremer, 2018). Das spricht dafür, interne Mitarbeiter für die Rolle des Scrum Masters auszuwählen, da sie bereits Teil der Gruppe sind.

Transformation in der Commerzbank AG

Um den Wandel zu einem digitalen Technologieunternehmen voranzutreiben, hat sich die Commerzbank AG mit der Strategie

Abb. 1: Die Scrum-Rollen im Überblick

Rolle	Verantwortlichkeit
Product Owner	<ul style="list-style-type: none"> • Führung des Teams aus der Business-Perspektive • Return on Investment (ROI) • Kommunikation der Produktvision • Austausch mit Stakeholdern • Definition der Hauptcharakteristika des Produkts • Priorisierung der Produktanforderungen sowie Sicherstellung, dass das Team nur an den Anforderungen arbeitet, die Wert für Nutzer haben
Scrum Master	<ul style="list-style-type: none"> • Trainer und Coach für agiles Arbeiten • Beschützt das Team vor externen Störungen und löst Probleme • Stellt kontinuierliche Verbesserung im Team her • Enge Zusammenarbeit mit dem Product Owner, um den Return on Investment (ROI) zu erhöhen
(Development) Team	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt das Produkt und stellt hohe Qualität sicher • Aus 7 (+/-2) Personen und multidisziplinär zusammengesetzt • Selbstorganisation der eigenen Arbeit mit Unterstützung des Scrum Masters • Unterstützt den Product Owner durch fachliche Expertise • Einholen von direktem Nutzerfeedback

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Die Scrum Meetings

Meeting	Beschreibung
Sprint Planning	Der Meeting-Zyklus beginnt mit zwei Planungs-Meetings. Im Sprint Planning 1 definiert das Entwicklungsteam die Aufgaben, die es in der nächsten Iteration (i. d. R. ein oder zwei Wochen) entwickeln möchte. Im Anschluss bespricht das Team in der Feinplanung (Sprint Planning 2), wie es die Aufgaben konkret umsetzen kann.
Daily Scrum	In täglich stattfindenden Daily Scrum Meetings werden die Fortschritte aktualisiert und Lösungsmöglichkeiten für auftretende Probleme besprochen.
Sprint Review	Ein Sprint endet mit dem Review Meeting. Das Team holt sich von den Endnutzern Feedback zu den fertigen Produktteilen ein, die im jeweiligen Sprint entwickelt wurden.
Retrospektive	Vor dem Start des nächsten Sprints trifft sich das Team zur Retrospektive. Dabei wird der eigene Arbeitsprozess unter die Lupe genommen. Was läuft bereits gut und welche Dinge können in der Zusammenarbeit verbessert werden? Das Team arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung des eigenen Prozesses.

Quelle: Eigene Darstellung

„Commerzbank 4.0“ im September 2016 ein herausforderndes Ziel gesetzt: Bis Ende 2020 sollte ein Großteil der Prozesse digitalisiert, das bestehende Geschäftsmodell einfacher und effizienter gestaltet und Innovationen gefördert werden. Hierfür wurde im ersten Schritt Ende 2016 der Digital Campus (Campus 1.0) eröffnet, ein Projekthaus, in dem anfänglich rund 1.000 Mitarbeiter zentrale, bereichsübergreifende IT-Projekte der Organisation implementierten (Hessenmüller, 2019). Um die bereichs- und professionsübergreifende Zusammenarbeit am Digital Campus erfolgreich zu gestalten, wurde von Beginn an auf die agile Methode Scrum gesetzt. Neben der Arbeit in kleinen multidisziplinären Teams wurden die neuen Rollen Product Owner, Cluster Lead (strategische und personelle Verantwortung für mehrere Projekte), Chapter Lead (disziplinarischer Vorgesetzter des Mitarbeiters sowie fachliches Teammitglied), Agile Coach und Scrum Master eingeführt. Fast zeitgleich startete die erste Qualifizierung interner Mitarbeiter zu Scrum Master mit dem Ziel, jedem Team die bestmögliche Unterstützung bei der Einführung agilen Arbeitens zu bieten.

Da sich das Konzept des Campus bewährte, wurde es 2019 auf die zentralen IT- und Geschäftseinheiten ausgeweitet. Hierzu wurden bestehende Strukturen aufgelöst und nach Produkten

und Services in 53 Cluster geschnitten, in denen sich alle notwendigen Experten befinden, die nun gemeinsam an einem Produkt oder Service arbeiten. Auch in der neuen Struktur des Campus 2.0 nehmen Scrum Master eine Schlüsselrolle ein. Sie tragen die neue Arbeitsweise in die Teams und helfen ihnen dabei, schnell mit neuen Arbeitsmethoden zu starten. Auch in der 2019 vorgestellten Strategie „Commerzbank 5.0“ spielt der mit Campus 2.0 begonnene Aufbau einer modernen IT-Architektur mit Clustern und agilen Teams weiter eine wichtige Rolle.

Das Scrum-Master-Qualifizierungsprogramm

Um den hohen Bedarf von mehr als 200 Scrum Master zu decken, wurde zusammen mit dem Beratungsunternehmen Boris Gloger Consulting ein Qualifizierungsprogramm entwickelt. Ziel ist die Befähigung von internen Mitarbeitern, die agilen Arbeitsweisen in Teams einzuführen und kontinuierlich weiterzuentwickeln, die Lieferfähigkeit von Teams zu erhöhen sowie einen Beitrag zur Organisationsentwicklung zu leisten.

Bei dem Design des Qualifizierungsprogramms lag ein starker Fokus darauf, formale Lernelemente, wie klassische Trainings, mit informellen Lernelementen zu verbinden (Kauffeld, 2016). Das zehnwöchige Qualifizierungsprogramm beinhaltet eine Mischung aus Class-Room-Trainings, Shadowing und On the Job Learning sowie Peer Learning (vgl. Abb. 4). Die verschiedenen Qualifizierungswellen überschneiden sich, um schnell eine hohe Anzahl an Personen zu qualifizieren. Dabei starteten zwei Lerngruppen à 15 Teilnehmern pro Durchgang parallel. Mit Beginn der zweiten Class-Room-Trainingsphase starteten zwei neue Gruppen.

Class-Room-Trainings. Ziel der ersten Trainingswoche ist das Herstellen eines einheitlichen Wissensstands unter den Teilnehmern über agile Grundlagen und Rollen sowie ein fundiertes Verständnis zu erzeugen, warum sich die Bank agil aufstellt. Die Trainingseinheiten zur Mitte der Qualifizierung fokussieren sich auf Inhalte zum Umgang mit Teams und Veränderungsprozessen sowie Visualisierungstechniken. Während der zwei Trainingswochen gibt es jeweils einen Lerntag, der zur Vertiefung und Reflexion der Trainingsinhalte anhand von vorbereiteten Materialien dient. Zusätzlich gibt es eine Zusammenstellung von E-Books, Blog-Artikeln und Videos, die das eigenständige Vertiefen der Lerninhalte fördern.

Alle Trainings werden von zwei erfahrenen Scrum Master durchgeführt, die auf verschiedene Formen der Wissensvermittlung zurückgreifen (Kauffeld, 2016). Die am häufigsten verwendeten Formen sind:

- ▶ theoretische Impulse durch die Trainer, bspw. zu dem Thema: Woher kommt die agile Produktentwicklung?
- ▶ die Erarbeitung von Inhalten der Teilnehmer in kleinen Gruppen mit anschließender Vorstellung in der Großgruppe, bspw. zu dem Thema: Was sind die agilen Prinzipien und wie sehen sie in der Praxis aus?

Abb. 3: Die Aufgabenbereiche des Scrum Masters

Rolle	Verantwortlichkeit
Trainer für agile Methoden	Er/sie investiert Zeit, insbesondere bei Teams, für die Scrum neu ist, um die Hintergründe und die verschiedenen Elemente von Scrum vorzustellen.
Laterale Führungskraft	Er/sie führt das Team, allerdings ohne disziplinarische Führungsverantwortung. Er gibt Orientierung und Sicherheit, sorgt für Fairness und stellt Autonomie her. In seiner Rolle beseitigt er alleine oder gemeinsam mit anderen die Impediments (Hindernisse), die die Produktivität des Teams beeinträchtigen.
Facilitator für Meetings	Er oder sie ist verantwortlich dafür, dass die Scrum Meetings stattfinden und der Meeting-Zweck sowie die Timebox eingehalten werden. Die Meetings werden vom Scrum Master vorbereitet und moderiert.
Change Agent innerhalb der Organisation	Teams, die mit Scrum starten, stoßen in klassischen Organisationen häufig auf ein Umfeld, das weniger für die Arbeit in Scrum Teams ausgelegt ist. Das können bspw. technische Voraussetzungen sein, wie veraltete Testumgebungen, oder kulturelle Herausforderungen, wie klassische Verhaltensweisen von Führungskräften.

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 4: Ablauf Scrum-Master-Qualifizierungsprogramm bei der Commerzbank AG

Trainingsphase	Beschreibung
Basic Training (1 Woche) Classroom Training – Grundlagen agiles Arbeiten	Einführung in Scrum & die Rolle des Scrum Masters (2 Tage); die Rolle des Product Owners (1 Tag); Lerntag (1 Tag)
Shadowing (4 Wochen) Shadowing und On the Job Learning	Anwärter begleitet erfahrenen Scrum Master; Vertiefung Theorieinhalte mit Lerntaskboard
Peer Learning	Shadow Jour fixe mit kollegialer Beratung
Advanced Training (1 Woche) Classroom Training	Impediment Management (2 Tage); Visualisierung (2 Tage); Lerntag (1 Tag)
Coaching (4 Wochen) Shadowing und On the Job Learning	Anwärter übernimmt eigene Teams; Coaching durch erfahrenen Scrum Master; Vertiefung Theorieinhalte mit Lerntaskboard
Peer Learning	Gruppenreflexion mit anderen Anwärtern
Abschluss der Ausbildung Zertifizierung	Durchführung Scrum-Master-Zertifizierung

Quelle: Eigene Darstellung

- Reflexionsrunden, in denen die Teilnehmer die Übertragung in die Praxis reflektieren.

Eine wichtige Erkenntnis ist, zu Beginn des Qualifizierungsprogramms genügend Zeit in den Aufbau eines soliden Theorieverständnisses zu investieren. In der Praxis sind die neuen Scrum Master häufig mit einem Umfeld konfrontiert, in dem sie selbst die Voraussetzungen für agiles Arbeiten herstellen müssen. Eine mögliche Herausforderung ist bspw. das Vorhandensein von Teams mit mehr als neun Personen. Es hat sich als hilfreich erwiesen, in den ersten Trainingseinheiten kontinuierlich darauf einzugehen, dass es die Aufgabe des Scrum Masters als Change Agent ist, in kleinen Schritten ein geeignetes Umfeld herzustellen.

Shadowing und On the Job Learning. Soziales Lernen, in dem der Lernende eine aktive Rolle als Beobachter und im Nachmachen einnimmt, ist eine seit langem bekannte und äußerst effektive Art des Lernens (Kauffeld, 2016). Diese Lernform wird durch eine vierwöchige Shadowing-Phase in das Qualifizierungsprogramm eingebunden. Jeder Teilnehmer begleitet einen erfahrenen Scrum Master (Experten) bei der praktischen Arbeit und bekommt so die Möglichkeit, bspw. die Scrum Meetings zuerst zu beobachten, bevor sie eigenständig durchgeführt werden.

Während der Shadowing-Phase gibt ein strukturiertes, digitales Lern-Taskboard dem Experten und dem Lernenden Auskunft über den Lernfortschritt. Das Themenfeld der ersten vier Wochen umfasst die Grundlagen zu Scrum, Rollen, Meetings und Artefakte sowie die spezifischen Aufgaben des Scrum Masters, die Unterstützung des Product Owners, das Impediment Management und Kanban. Jede Aufgabe auf dem Board beinhaltet verschiedene Materialien in Form von Texten oder Videos sowie eine Checkliste mit Reflexionsfragen, um den eigenen Lernfortschritt zu evaluieren. Unterschiedliche Wissensstände werden über hinterlegte weiterführende Inhalte berücksichtigt, mit denen sich Scrum Master mit mehr Erfahrung auseinandersetzen können.

Im zweiten Teil der Qualifizierung übernimmt jeder Teilnehmer ein eigenes Team in der Rolle des Scrum Masters. Während dieser Phase steht ihm ein erfahrener Scrum Master als Coach zu Verfügung. Einmal pro Woche findet ein Treffen statt, in dem über aktuelle Herausforderungen gesprochen und mithilfe des Lern-Taskboards der individuelle Lernfortschritt evaluiert wird. Die Themen umfassen das agile Führungsverständnis, Selbstorganisation, Zusammenarbeit mehrerer agiler Teams und systemisches Denken. Zusätzlich begleitet der Coach wöchentlich ein Meeting des auszubildenden Scrum Masters und gibt ihm Feedback zu seinen Moderations- und Facilitation-Fähigkeiten. Die Meeting-Besuche haben sich in der Praxis als effektives Element herausgestellt, da der Coach direkt nach dem Meeting konkrete Veränderungs- und Entwicklungsimpulse setzen kann. In der Teamforschung hat sich

die Analyse von funktionalen und dysfunktionalen Verhaltensprozessen in Meetings als einzigartige Möglichkeit erwiesen, die Stärken und Schwächen eines Teams hervorzuheben und einen Reflexionsprozess im jeweiligen Team zu starten (Kauffeld/ Lehmann-Willenbrock, 2016).

Neben der Einzelbetreuung findet einmal pro Woche eine Gruppenreflexion mit einem Coach und einer Gruppe von Auszubildenden statt. Ziel des Termins ist es, gemeinsam den aktuellen Istzustand in den Teams zu reflektieren und gemeinsam Ideen zu Impulsen zu entwickeln, die sie zukünftig setzen können. Durch diese Treffen werden die teamübergreifende Zusammenarbeit und die gemeinsame Bearbeitung von Problemstellungen gefördert.

Die größte Herausforderung besteht in der Koordination. Es müssen rechtzeitig Teams für die neuen Scrum Master gefunden werden. Die verschiedenen Trainer, Experten und Coaches müssen koordiniert werden, damit die Qualifizierung einem einheitlichen Standard folgt. In einigen Fällen hat sich die vierwöchige Coaching-Phase als zu knapp erwiesen; insbesondere bei Personen, die in einem Cluster als erster Scrum Master gestartet sind und bei Problemen daher auf keine erfahrenen Scrum Master zurückgreifen konnten.

Peer-Learning. Organizational Communities of Practice (OCoP) sind gewinnbringende Strukturen, die in Gruppen neue Erkenntnisse erzeugen und die organisationale Leistungsfähigkeit erhöhen (Kirkman et al., 2011). Lernen findet in praxisbezogenen Gemeinschaften statt, die an ähnlichen Aufgaben arbeiten, als Konsequenz aus eigenen Erfahrungen sowie durch aktive Partizipation in der sozialen Community. Der Austausch in OCoP eignet sich besonders, um weniger formalisiertes Wissen zu teilen.

Mit Start des Qualifizierungsprogramms wurde darauf geachtet, dass es genügend Raum für den Aufbau einer Community unter den Scrum Mastern gibt. Bis zu einer Größe von circa 80 Scrum Mastern fand jeden Monat ein zweistündiges, selbstorganisiertes Community-Treffen statt, in deren Rahmen aktuelle Themen in der Organisation sowie konkrete Herausforderungen in der praktischen Arbeit diskutiert und Best Practices geteilt wurden. Aufgrund des Wachstums der Scrum Master wurde der Community-Aspekt auf die einzelnen Cluster/Bereiche verlagert, in denen sich die Scrum Master selbstorganisiert austauschen.

Zusätzlich findet in der ersten Qualifizierungsphase ein wöchentlicher einstündiger Jour fixe unter den angehenden Scrum Mastern statt. In diesem werden kollegiale Beratungsmethoden wie das Reflecting Team (vgl. Kauffeld, 2016) verwendet, herausfordernde Praxissituationen reflektiert und Lösungen erarbeitet. Beim Start jeder neuen Qualifizierungsgruppe wird genügend Zeit für den Austausch zwischen den zukünftigen Scrum Mastern eingeplant, um die Bildung von Lernpartnerschaften zu fördern.

Als Austauschplattform steht den Teilnehmern ein Sharepoint mit Chat-Funktion zur Verfügung. Dort können sich die Teilnehmer gegenseitig unterstützen, hilfreiche Materialien ablegen und Best Practices teilen.

Implikationen für die Praxis

Das Qualifizierungsprogramm, wie hier dargestellt, ist das Ergebnis mehrerer Durchläufe und kontinuierlicher Weiterentwicklung. Die wichtigsten Erkenntnisse für die Durchführung sind folgende:

- ▶ Alles steht und fällt mit der Auswahl der Kandidaten. Personen mit Erfahrung in Change Management, Entrepreneurship, Moderation, Teamführung und agilem Arbeiten konnten sich schneller in die Anforderungen der neuen Rolle einfinden. Teilnehmer mit weniger Erfahrung hatten häufig Schwierigkeiten in der Selbstorganisation und Priorisierung der vielfältigen Aufgaben, die ein Scrum Master wahrnehmen muss sowie bei der lateralen Führung des Scrum Teams. Vor Qualifizierungsbeginn fanden offene Infoveranstaltungen zum agilen Arbeiten, Scrum und dem Programm statt. Die Veranstaltung endete mit einer Gruppenarbeit, in der die Teilnehmer einen Scrum Flow simulierten und so einen ersten Eindruck von Methode und Teamdynamik erhielten.
- ▶ Eine weitere Herausforderung besteht in der Entwicklung einer neuen Haltung und Denkweise: weg vom Delegieren von Aufgaben hin zum lösungsorientierten Denken als Coach für das Team und als Change Agent. Die Beobachtung zeigt, dass es den angehenden Scrum Mastern zu Beginn schwerfällt, Probleme aus einer Perspektive zu betrachten, die sie zuvor noch nie eingenommen haben. Das Verinnerlichen dieser Denkweise ist ein Prozess, der durch regelmäßige Austauschformate während der Qualifizierung sowie durch Reflexionsgespräche bestmöglich begleitet wird.
- ▶ Sobald sie in der zweiten Qualifizierungshälfte eigenständig mit einem Team arbeiten, zeigt sich, ob die Theorie in die Praxis umgesetzt werden kann. Die größte Herausforderung ist es, als Scrum Master nicht zu dogmatisch vorzugehen, sondern empathisch auf die Bedürfnisse und die Geschwindigkeit des Teams einzugehen und klare Regeln für die Zusammenarbeit aufzustellen, die von allen getragen werden. Die Begleitung und das Coaching durch einen erfahrenen Scrum Master hat sich in dieser Phase als äußerst wichtig erwiesen.
- ▶ Das Qualifizierungsprogramm wurde anfänglich mit externen Trainern und Experten für die Shadowing- und On-the-Job-Learning-Phase durchgeführt. Nach einem Jahr Praxiserfahrung konnten sich die Scrum Master freiwillig als Trainer und Experten für das Qualifizierungsprogramm melden. Dies wurde mit einem Train-the-Trainer-Seminar unterstützt.

Die rund 250 ausgebildeten Scrum Master sind inzwischen aus den neu gebildeten Bereichen der Commerzbank AG nicht

mehr wegzudenken und haben erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb der Teams. Bei Reflexionsterminen zur Qualifizierung mit den angehenden Scrum Mastern und anderen agilen Rollen (Agile Coaches, Product Owner, Cluster Leads) wurde deutlich, dass die Scrum Master von den Beteiligten als „Starthilfe für agile Teams“ oder als „wichtig für die Umsetzung der agilen Arbeitsweise“ wahrgenommen werden. Sie wurden als „unverzichtbar als Motivator und zur Guidance in der Transformation“ beschrieben und verändern die Kultur des Unternehmens als „Challenger für das Aufbrechen hierarchischer Rollen“. Das macht deutlich, welche Bedeutung praxisbezogene Personalentwicklung für die Einführung und nachhaltige Verankerung von New-Work-Ansätzen hat.

LITERATURVERZEICHNIS

Boes, A./Kämpf, T./Langes, B./Lühr, T. (2017): „Lean“ und „agil“ im Büro: Neue Formen der Organisation von Kopfarbeit in der digitalen Transformation, Workingpaper Forschungsförderung, 23.

Gloger, B. (2016): Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln, Carl Hanser Verlag, München.

Hessenmüller, J. (2019): Die Digitale Transformation der Commerzbank: Technologieunternehmen wird man Schritt für Schritt, Der Bank Blog, abzurufen unter: <https://www.der-bank-blog.de/digitale-transformation-commerzbank/strategie/37657511/>.

Kauffeld, S. (2016): Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern, Springer, Berlin/Heidelberg.

Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N. (2016). Teamdiagnose und Teamentwicklung. In: Erfolgreiche Gruppenarbeit, H. I. Jöns, S. 37-55, Springer Gabler, Wiesbaden.

Kirkman, B. L./ Mathieu, J. E./Cordery, J. L./Rosen, B./Kukenberger, M. (2011): Managing a new collaborative entity in business organizations: understanding organizational communities of practice effectiveness, Journal of Applied Psychology, 96, 1234-45.

Komus, A./Kuberg, M. (2017): Abschlussbericht: Status Quo Agile 2016/2017, Hochschule Koblenz, University of Applied Sciences, Koblenz.

Monnot, M. J. (2017): Organizational Change Agent Influence: A Conditional Process Model of Key Individual Psychological Resources, Journal of Change Management, 17, 3, 268-295.

Rigby, D. K./Sutherland, J./Takeuchi, H. (2016): Embracing Agile, Harvard Business Review, 50, 40-48.

Schellschmidt, S. (2019): Diese zehn Jobs haben wirklich Zukunft, XING, abzurufen unter: <https://www.xing.com/news/klartext/diese-zehn-jobs-haben-wirklich-zukunft-2857>.

Schwaber, K./Sutherland, J. (2017): The Scrum Guide, abzurufen unter: <https://scrumguides.org>.

Stouten, J./Rousseau, D. M./de Cremer, D. (2018): Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures, The Academy of Management Annals, 12, 2, 752-788.

Väth, M. (2016): Arbeit – die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert, Gabal, Offenbach.

Wolf-Dietrich, M. (2018): Mit dem Ball-Point-Game die agilen Prinzipien greifbar machen, projektmagazin, 22, abzurufen unter: https://www.projektmagazin.de/system/files/article/2019-10/t-2218_Mit_dem_Ball-Point-Game_die_agilen_Prinzipien_greifbar_machen.pdf.



CARSTEN RASCHE

M. Sc. Psychologie, Management Consultant, Boris Gloger Consulting GmbH & Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig
E-Mail: carsten.rasche@borisgloger.com
www.borisgloger.com/team/carsten-hendrik-rasche



SABRINA RÖBBEL

MBA & M.A. Media and Design Management
Spezialist Cultural Change, Digital Transformation & Strategy
Commerzbank AG
E-Mail: Sabrina.Roebbel@commerzbank.com
www.linkedin.com/in/sabrinaröbbel/



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Professur für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Technische Universität Braunschweig
E-Mail: s.kauffeld@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/aos

SUMMARY

Research question: Which concept and training design is best suited for the qualification of Scrum Masters/Change Agents within an organization?

Methodology: Literature analysis, case-study.

Practical implications: Agile ways of working require a sound methodological knowledge, as well as a mindset shift within teams. Scrum Masters are responsible to facilitate this change. Qualification programs for new Scrum Masters, which aim to prepare the participants for the new role need a balanced mix between informal and formal learning elements, on-the-job learning with an expert and continued coaching.

New Work – Praktische Relevanz des Konzepts in Deutschland

Von **Dr. Josephine Hofmann** (Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation IAO)

New Work – der Begriff ist derzeit in aller Munde, Namensgeber einer Vielzahl von Konferenz-Events und Publikationen und damit ein wichtiges Thema der Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Es sei daran erinnert, dass in den Ursprüngen der frühen 1980er-Jahre New Work ein sozialphilosophisches Konzept war. Frithjof Bergmann ging von einer Dreiteilung der Lohnarbeit aus: die (verkürzte) Erwerbsarbeit, die Arbeit für die Selbstversorgung und die Arbeit, die der Beschäftigte „wirklich, wirklich will“ (Bergmann, 2019). Die wirklich gewollte Arbeit stand in diesem Konzept vor allem für die zentralen Werte Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Der Beitrag von Schermuly (Seite 10-16) gibt dazu eine Einordnung. Sichtet man heute im Zeitalter der digitalen Transformation aktuelle Publikationen, Konferenzen und die Fachpresse, so lässt sich feststellen: New Work ist heute nicht mehr in der Abgrenzung von der eigentlichen (Erwerbs-)Arbeit ein Thema, sondern steht synonym für die Versuche, innerhalb dieser Erwerbsarbeit eine Reihe zukunftsorientierter Veränderungen zu implementieren, deren Realisierung eng mit den Herausforderungen und Möglichkeiten der digitalen Transformation zusammenhängen. Diese Veränderungen subsumieren sich unter Stichworten wie Vereinbarkeit, Flexibilisierung, Agilität, Wertebasierung und Sinnstiftung von Arbeit. Die digitale Transformation fungiert dabei als Ermöglicher (z. B. durch digitale Arbeitsprozesse), als Beschleuniger (z. B. durch das Einfordern agiler Arbeitsprinzipien), aber auch als gesamtgesellschaftlicher Hintergrund der Diskussion um die Zukunft von Arbeit und deren Beitrag zu individueller Lebensgestaltung sowie als Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe. Demografische Entwicklungen sowie die weiter zunehmende internationale Vernetzung bilden zusätzliche Pfeiler dieser Veränderungen. Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel, anhand der Übersicht über 16 Fallstudien die gelebte Praxis von New Work in Deutschland beispielhaft darzustellen und die aus meiner Sicht relevanten Schlussfolgerungen in Bezug auf Trends und Gestaltungsbereiche darzulegen. Da New Work das Potenzial hat, die Arbeitswirklichkeit der Mitarbeitenden zu verändern und zu einem erheblichen Teil auch auf deren Wünsche nach veränderten Rahmenbedingungen einget, ist es ein wesentliches Thema für Personal-

Eine Bestandsaufnahme in deutschen Unternehmen

Die praktische Erfahrung hat gezeigt, dass man nicht ins Silicon Valley pilgern muss, um New Work in der Praxis zu erleben. In einem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projektvorhaben (vgl. Hofmann/Piele/Piele/Springel, 2018) hat das Fraunhofer IAO von Mitte 2017 bis Mitte 2018 die unterschiedlichsten Ansätze von New Work in unserem Land aufgespürt und insbesondere anhand betrieblicher Fallstudien in vielen Branchen und Unternehmensgrößen aufbereitet. Die Übersicht über diese Fallstudien erfolgt im nächsten Abschnitt. Kriterien der Auswahl waren: Zugänglichkeit und Auskunftsbereitschaft der Ansprechpartner, das Vorliegen substanzieller Erfahrung, unterschiedlichste Unternehmensgrößen und Branchen, die abgedeckt werden sollten. Ziel war es zum einen, einen aktuellen Überblick über erfolgreiche Ansätze der Ausgestaltung von New Work zu geben und die erfolgskritischen Rahmenbedingungen zu erfassen, die neben betrieblichen Aktionsbereichen auch Aktivitäten der Sozialpartner und der Gesetzgebung umfassen. Zum anderen lag der Fokus dieser Bestandsaufnahme auf der Frage, in welchem Prozess, mit welcher Beteiligung der Mitarbeitenden und Führungskräfte und mit welchen unternehmenskulturellen Veränderungen deren Umsetzung stattgefunden hat. Die hier vorliegende Veröffentlichung beruht maßgeblich auf den Ergebnissen dieser Gesamtstudie (vgl. Hofmann/Piele/Piele/Springel, 2018).

Stoßrichtungen und Verständnis von New Work

Dabei unterteilen wir die Ansätze für New Work in vier Felder, die nicht trennscharf sind, aber die unterschiedlichen Stoßrichtungen und dahinterliegenden Motive für New-Work-Ansätze charakterisieren:

- ▶ „Arbeite, wo und wann du willst“: Umsetzungsformen in Richtung örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit
- ▶ „Jenseits der Organigramme & Silos“: Umsetzungsformen in Richtung zunehmend agiler und projektbasierter Organisationsformen
- ▶ „Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“: Umsetzungsformen in Richtung einer zunehmenden praktischen Relevanz der Wertebasierung von und Sinnstiftung durch Arbeit

ABSTRACT

Forschungsfrage: Der vorliegende Beitrag skizziert die Ergebnisse einer aktuellen Studie zur Ausprägung umgesetzter Ansätze von New Work in Deutschland aus dem Jahr 2018.

Methodik: Auf Basis von 16 Fallstudien in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen wurden über Intensivinterviews und Ortsbesuche Motivationen, Umsetzungsansätze und konkrete Erfahrungen mit New Work erhoben und ausgewertet.

Praktische Implikationen: Das Ergebnis ist eine „Landkarte“ von Umsetzungsformen sowie die Beschreibung der relevanten Spannungsfelder der Realisierung von New Work speziell aus Sicht von Personalfachleuten, Organisationsentwicklern und Geschäftsleitungen.

- „Jenseits der Hierarchie“: Umsetzungsformen in Richtung veränderter Führungsstrukturen und neuer Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation.

Insgesamt gingen wir im Suchraster davon aus, dass New-Work-Konzepte als erwerbsorientierte Formen der Arbeit konzipiert und umgesetzt werden. Dies entspricht auch unserer Wahrnehmung der heute maßgeblichen Realisierung von New Work.

Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeitskonzepte, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet sind. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden ändern sich. New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung,

Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von der Hierarchie hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.

Unsere Fallstudien im Überblick

Wir haben Fallstudien in insgesamt 16 Organisationen durchführen können, wobei diese Zahl im Wesentlichen durch die Laufzeit und die Kapazität des Projekts bedingt war sowie durch den Wunsch, auch Beispiele aufzubereiten, die bisher noch nicht breit bekannt sind, aber eine Übertragbarkeit erlauben. Die Fallstudien selbst wurden methodisch mithilfe von Vorrecherchen, persönlichen Vor-Ort-Besuchen und Gesprächen mit Unternehmensleitungen, Mitarbeitenden, vereinzelt (so vorhanden) Personalverantwortlichen geführt. Die Auswertung erfolgt auf Basis der verschriftlichten Interviews und der Sichtung relevanter Literatur. Abbildung 1 zeigt in ihrer schwerpunktseitigen Zuordnung die Stoßrichtungen für New Work auf.

Abb. 1: Die Fallstudien im Überblick – New Work in Deutschland

New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle			
Arbeitserbringung	Organisation	Führung	Sinnstiftung
<ul style="list-style-type: none"> • AOK Baden-Württemberg • Borg Warner • Daimler • DKB • Kärcher • Bäckerei Leonhardt • Trumpf 	<ul style="list-style-type: none"> • Living Lab Ludwigsburg • P3 Automotive Group • Roto Frank 	<ul style="list-style-type: none"> • BASF • B. Braun • Deutsche Telekom • Hewlett Packard CDS 	<ul style="list-style-type: none"> • Dark Horse • Praemandatum
„Arbeite, wo und wann du willst“	„Jenseits der Organigramme & Silos“	„Jenseits der Hierarchie“	„Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“

Quelle: Eigene Darstellung

Flexibilisierung vor Enthierarchisierung

Insbesondere die Stoßrichtung von New Work, die die örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit realisiert, ist am meisten vorangeschritten und erscheint deutlich selbstverständlicher als z. B. weitgehende Demokratisierungsansätze in Bezug auf unternehmensstrategische Entscheidungen. Orts- und zeitbezogene Flexibilisierung bedient Interessen der Dispositionsfähigkeit des Unternehmens, ist aber auch eine Reaktion auf die Arbeitsmarktsituation, die Mitarbeitenden eine größere Marktmacht verleiht und deren Forderungen nach Arbeitsformen mit größerer Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben unterstützen. Dabei profitieren diese Arbeitsformen von der aktuellen Arbeitsmarktsituation, auch massiv von den sich aktuell schnell weiterentwickelnden IT-Komponenten, die viele Formen virtueller Zusammenarbeit auch über Zeitzonen hinweg möglich machen. So grundlegend die Flexibilisierung im Einzelnen auch das Arbeiterleben des einzelnen Mitarbeiters ändert – sie berührt per se nicht angestammte, macht- und funktionsorientierte Veränderungen und erscheint daher auch leichter durchsetzbar.

Auch wenn die Referenzzusammenstellung bei mancher Veranstaltung das Gegenteil vermuten lässt: Der Möglichkeitsraum für New Work ist sehr groß und findet ebenso in tradierten Großunternehmen „alter“ Branchen erfolgreiche Umsetzungsformen. Auch in produzierenden Unternehmen sind z. B. Ansätze verstärkter Selbstorganisation in der Arbeitsplanung gut umsetzbar.

Was über die Umsetzungsformen von New Work entscheidet

Produktionsbedingungen und die Charakteristika der Arbeitsprozesse haben genauso wie die Unternehmensgröße klaren Einfluss auf die Möglichkeit, spezifische New-Work-Konzepte umzusetzen. Ortsflexible Arbeit funktioniert nicht für produzierende Arbeitseinheiten am Band; spezifische Flexibilisierungsformen, z. B. der Arbeitszeitflexibilisierung und -individualisierung, machen eine bestimmte „Spielmasse“ an Mitarbeitenden nötig und erfordern ein ermöglichendes Flexibilisierungsmanagement – und damit letztlich eine hinreichende Unternehmensgröße, die die notwendigen internen Servicefunktionen vorhalten kann. Aber unsere Fallstudien konnten zeigen: Auch in einem Handwerksunternehmen kann flexible und teamorganisierte Schichtplanung realisiert werden; ebenso wie in produzierenden Strukturen ein höheres Maß an Selbstorganisation und Teamverantwortlichkeit möglich ist, wenn Mitarbeitenden moderne Planungstools zur Verfügung gestellt werden und sie neue Entscheidungsspielräume gewährt bekommen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen meines Erachtens, welche Herausforderung darin besteht, Veränderungen in Richtung von New Work nicht nur in ausgewählten, kleinen Pilotbereichen zu etablieren, sondern diese in einem breiteren Ansatz

systematisch auf die Gesamtorganisation zu übertragen. Die damit angesprochene Situation der Ambidextrie – der erforderlichen Beidhändigkeit der Steuerung von Bereichen unterschiedlicher Geschwindigkeiten innerhalb einer Organisation – ist ein derzeit intensiv debattiertes Thema der Organisations- und Arbeitswissenschaft. Spannend wird vor allem die Frage, inwieweit es Unternehmen in Zukunft erfolgreich schaffen werden, verschiedene Arbeitsformen „unter einem Dach“ auszuhalten bzw. wie eine mittelfristige Durchmischung oder Angleichung der beiden Geschwindigkeiten aussehen kann und wird. Ich bin überzeugt davon, dass die kommende Phase der digitalen Transformation in der Beantwortung dieser Frage eine wichtige Aufgabe hat.

Im Spannungsfeld von Hierarchie und Selbstorganisation

Einige Fallstudien zeigen die praktischen Umsetzungshürden von weniger hierarchischen Organisationsformen und mehr Partizipation. Dies waren auch die Umsetzungsformen der New Work, die bei öffentlichen Projektveranstaltungen das größte Interesse fanden, aber auch die intensivsten Debatten ausgelöst haben. Sie sind faszinierend, verändern sie doch ganz grundlegende Festlegungen und Machtgefüge in Organisationen, die bis heute überwiegend hierarchisch organisiert sind. So erstrebenswert ein Mehr an Beteiligung in der Regel grundsätzlich ist, so intensiv wird dann im Umkehrschluss auch über ein gesundes Maß und mögliche praktische Umsetzungsformen diskutiert. Die möglichen Schattenseiten von hierarchiefreien, hochgradig partizipativen Strukturen waren ein wichtiges Thema: lange und zeitintensive Diskussionsrunden, (zu) viel Zeit für Kommunikation, die teilweise auch als unangemessen empfunden wurde. Auch wenn die jeweiligen Organisationen Höhen und Tiefen durchschritten hatten: Grundsätzlich infrage gestellt wurden diese Prinzipien nicht. Wie so oft, kommen allerdings bei der intensiven Auseinandersetzung mit solchen neuen Organisationsprinzipien die Vorteile der „alten“ wieder nach vorne: Hierarchie organisiert schnelle Entscheidungswege, klare Verantwortlichkeiten, spart Zeit – je nach Entscheidungssituation und marktspezifischer Anforderung sehr starke Argumente. Es kommt darauf an, für welche Arbeitsprozesse, für welche Organisationsmitglieder und für welche Kunden gearbeitet wird.

New Work erfordert einen dauerhaften Kulturwandel

In unseren vielen Gesprächen mit Mitarbeitenden, Führungskräften und Interessensvertretern wurde eine alte Erkenntnis des Veränderungsmanagements bestätigt: Etablierte Strukturen, über längere Zeit gewachsen, prägen die Kultur und erfordern eine langandauernde Kraftanstrengung, die Beteiligten im Sinne der neuen Ansätze wirklich in Bewegung zu bringen. Die alte Kultur „zieht“ zurück – und muss für die erfolgreiche Veränderung sehr entschlossen durch ein nachvoll-

ziehbares und attraktives Entwicklungsziel motiviert werden. Diese Kraftanstrengung für eine erfolgreiche Kulturentwicklung ist umso besser wirksam zu machen, je überzeugter und konsequenter die führenden Köpfe für diese Veränderungen stehen und je intensiver die Mitarbeitenden sich beteiligen können. Das bedeutet aber auch: Je älter – und größer und damit auch mutmaßlich heterogener in der Mitarbeitendenzusammensetzung – die Organisation, umso schwerer fällt es naturgemäß, diese Veränderungen zu erzielen bzw. umso langfristiger müssen die Anstrengungen zur Weiterentwicklung der Kultur angelegt sein. Daher haben Neugründungen und kleinere Organisationen einen natürlichen Anfangsvorteil: Sie agieren (noch) in überschaubaren Strukturen, ziehen in der ersten Phase über eine Selbstselektion der Mitarbeiter viele Gleichgesinnte an und entwickeln darüber quasi automatisch eine starke, tragende Unternehmenskultur, die grundlegend neue Ansätze einfacher durchsetzbar machen.

New Work fordert mehr Selbstverantwortlichkeit

New-Work-Konzepte werden häufig in Reaktion auf mitarbeiterseitige Wünsche nach besserer Vereinbarkeit und Individualisierbarkeit realisiert. Doch zu konstatieren ist auch, dass Ziele wie Individualisierung oder größere Partizipation natürlich etwas einfordern: z. B. eine größere Selbstverantwortlichkeit in der Gestaltung von Arbeitszeiten, Selbstbegrenzung zur Vermeidung übergroßer Entgrenzung von Arbeits- und Lebenswelten, eine ausdrückliche Kompromissfähigkeit in Bezug auf Kollegen und deren Bedürfnisse sowie die Bereitschaft, deutlich mehr und intensiver Themen abzustimmen, Verhaltensformen zu klären, Regeln zu definieren, an (und nicht nur in) der Organisation zu arbeiten. Auch deshalb ist es so wichtig, New-Work-Konzepte unter systematischer Mitgestaltung und Mitverantwortlichkeit aller Beteiligten zu realisieren. Diese Mitgestaltung hat sich bei den befragten Unternehmen ausgezahlt. Und sie ist letztlich auch systemimmanent. Der Arbeitsalltag ist, gerade in zunehmend wissensorientierten und digitalen Arbeitskontexten, nur mit und durch die Organisationsmitglieder gestaltbar – und eben nicht über ihre Köpfe hinweg.

Nach New Work kommt „New Mitbestimmung“

Wahrzunehmen ist, dass Formen von New Work Grundprinzipien der kollektiven Mitbestimmung in eine andere Perspektive stellen. Hochgradig individualisierbare Formen, z. B. der Arbeitszeitgestaltung, stellen kollektive Aushandlungen infrage. Kollegen, die sich im Team stärker selbst und dezentraler organisieren und damit auch Managementkompetenz übernehmen, durchbrechen die bisherigen Zuordnungssystematiken von Arbeitnehmern und Arbeitgebern bzw. leitenden Angestellten und bilden nicht zuletzt auch neue Vertretungskollektive. Brauche ich noch einen Betriebsrat, wenn ich individuell

meine Arbeitsbedingungen zusammenstellen kann? Ja, könnte die Antwort sein – weil diese Wahlmöglichkeiten ja auch ein Verhandlungsergebnis der Sozialpartner sein könnten. Andererseits vermindert die größere Individualität von Arbeitsbedingungen eventuell auch das Bedürfnis des Einzelnen, durch die eine starke Stimme vertreten zu werden. Zumindest, so unsere Schlussfolgerung, regen diese durch New Work induzierten Konstellationen ein Überdenken bisheriger Mechanismen der Mitbestimmung an – technisch, terminlich, langfristig auch in Bezug auf das jeweilige Rollenverständnis und die eigene Aufgabendefinition von Sozialpartnern. Auf mittlere Sicht befeuern diese Formen von New Work auch die Diskussion, für welche Kundengruppe(-n) betriebliche und gewerkschaftliche Interessensvertretungen arbeiten, welche Angebote in welcher Differenzierung gemacht werden müssen, welche Vertretungsansprüche wo gefragt sind und wie die konkrete Zusammenarbeit vor Ort aussehen kann.

Ein fortwährender Prozess der Umgestaltung und Reflexion

New Work in der digitalen Transformation fördert und fordert ein großes Maß an Veränderungsfähigkeit, die gleichsam zur wichtigsten Metakompetenz wird – individuell wie organisationsbezogen, das ist eine der zentralen Erkenntnisse der Studie. Veränderungsfähigkeit definiert sich für uns als eine Kompetenz, die den einzelnen Mitarbeitenden und die Führungskraft auszeichnen muss, aber auch die Organisation als Ganzes in ihrer strukturellen Ausformung. In der logischen Konsequenz impliziert das ein dauerhaftes „Change Management“, das Ausgangs- und Zielsituationen ständig neu definieren muss. Denn bisher gehen Ansätze des Veränderungsmanagements in der Regel von einer Ist-Situation, von der sich wegbewegt, sowie von einer Soll-Situation aus, auf die sich hinbewegt wird. Nach der „Move“-Phase gibt es dort in der reinen Lehre immer auch ein „Freeze“, ein Einschwingen auf den neuen Zustand (vgl. Bauer/Hofmann, 2018). Wir erwarten, dass sich diese Soll-Situationen immer weniger statisch beschreiben lassen werden, sondern vielmehr die dauerhafte Veränderungsfähigkeit als solches der Zielzustand sein wird. Das macht es notwendig, auch in der Anlage von Strukturen und Prozessen und der Arbeitsformen auf höchstmögliche Beweglichkeit und Anpassbarkeit zu achten. Mit New Work werden sich alle Beteiligten dauerhafter aus der Komfortzone des eingeschwungenen Zustands herausbewegen und die Vorgehensweisen der Planung und Kommunikation auf größere Partizipation anlegen müssen. Das bedeutet in der Schlussfolgerung: Die Arbeit an der Organisation wird Dauerthema – und fordert eine ergebnisoffenere Kommunikation, Organisations- und Arbeitsgestaltung, an der die Mitarbeitenden aktive Teilhabe bekommen müssen und für deren erfolgreiche Umsetzung in deutlich größerem Maß Change- und Kommunikationskompetenzen vorhanden sein müssen.

Fazit

Die Fallstudien haben gezeigt, wie viele Gestaltungsmöglichkeiten bereits in den bestehenden arbeitsgesetzlichen Rahmensetzungen nutzbar sind. Das ist eine wichtige Botschaft für Personalverantwortliche. Auch innerhalb bestehender Regulierungen lässt sich, bei gutem Willen aller Beteiligten und unter aktiver Hinterfragung bestehender Strukturen und Machtverteilungen, bereits eine Menge bewegen. Hier besteht also bereits jetzt die Möglichkeit, zu gestalten und nicht auf den Gesetzgeber zu warten! Welche Wünsche dennoch offenblieben? Das breitere Anlegen echter Experimentierräume für neue Arbeits- und Organisationsformen, die von betrieblichen Akteuren gemeinsam ausgestaltet werden, und die dabei bisherige Grenzen z. B. der Arbeitszeitgesetzgebung, überschreiten, die bisher von einem tradierten Arbeitsverständnis des „Nine-to-five-Jobs“ ausgehen. Hierzu gibt es spätestens seit dem vom BMAS unter der damaligen Arbeitsministerin Nahles angeschobenen Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ eine breite Diskussion zwischen den Sozialpartnern mit erwartungsgemäß unterschiedlichen Wünschen in Bezug auf weitere Liberalisierung z. B. des Arbeitszeitgesetzes (vgl. BMAS, 2017). Die Weiterentwicklung bekannter Konstrukte von „Arbeitnehmern“ und „Selbstständigen“ zur besseren Abbildung und sozialversicherungsrechtlichen Absicherung differenzierter werdender Unternehmenswirklichkeiten gehört auch zu diesen geäußerten Wünschen (vgl. Neufeind/o'Reilly/Ranft, 2018). Ähnliches gilt aus meiner persönlichen Forschungs- und Beratungssicht für wesentliche Fragen der arbeitswissenschaftlichen Forschung: Wie kann dauerhafte Veränderung unter Belastungsgesichtspunkten gut gestaltet werden? Was bedeuten flexibilisierte Arbeitsformen für Erholung und soziale Einbindung (vgl. Hofmann, 2016)? Wie kann ein gutes Maß von Anpassung, Veränderung, aber Sicherheit in Arbeitsformen und Organisationsstrukturen erfolgreich gefunden und ausartiert werden? Der Wert und die Bedeutung der Arbeit ist ungebrochen, zunehmend bedeutungsgeladen – und mit Blick auf beschäftigungspolitische Debatten scheinbar so bedroht wie lange nicht mehr.

Die für mich wahrnehmbare Diskussion bewegt sich nicht zufällig zwischen mutigen Zukunftsbildern, sehr breit ausgewiesenen Entwicklungskorridoren und Prognosen, aber auch deutlich spürbaren Ängsten – was der Komplexität und der Geschwindigkeit der Entwicklungen geschuldet ist. Umso wichtiger ist eine gemeinschaftlich von Sozialpartnern, Beschäftigten und Unternehmensleitungen getragene, an klaren Werten orientierte Gestaltung von Arbeit. Je größer die Veränderungen, aber auch die Unsicherheiten sind, umso wichtiger werden verantwortliche Kommunikation und partizipative Ansätze, gemeinsam Organisationen und Arbeitsumfelder zu gestalten, um den Zukunftsherausforderungen begegnen zu können (vgl. Guenther/Hofmann, 2019).



DR. JOSEPHINE HOFMANN

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

E-Mail: josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

[fraunhofer.de](http://www.fraunhofer.de)

<https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/josephine-hofmann>

HINWEIS

Der komplette Bericht über das Projekt und die betrieblichen Fallstudien finden sich auch in den BMAS-Experimentierräumen www.experimentierraeume.de und auf den Webseiten des Fraunhofer IAO.

SUMMARY

Research question: This article outlines the results of a recent study on the characteristics of implemented New Work approaches in Germany from 2018.

Methodology: On the basis of 16 case studies in companies of different industries and sizes, motivations, implementation approaches and concrete experiences with New Work were collected and evaluated through intensive interviews and company visits.

Practical implications: The result is a „map“ of implementation forms as well as a description of the relevant areas of tension in the realization of New Work, especially from the point of view of HR experts, organizational developers and management.

LITERATURVERZEICHNIS

Bauer, W./Hofmann, J. (2018): Arbeit, IT und Digitalisierung. In: Arbeit, IT und Digitalisierung, Hofmann, J. (Hrsg.), S. 1-16, Wiesbaden.

Bergmann, F. (2019): New Work New Culture. Work we want and a culture that strengthens us, Alresford.

BMAS (2017): Weissbuch Arbeiten 4.0. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile, Abruf am 1.12.2019.

Guenther, J./Hofmann, J. (2019): Arbeiten 4.0. In: Arbeiten 4.0 – HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heidelberg.

Hofmann, J./Piele, A./Piele, C./Springel, S. (2018): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle, Stuttgart.

Hofmann, J. (2016): „Schaffen neue Arbeitsformen neue Beziehungsformen?“. In: BMAS (Hrsg.), Werkheft 02 Wie wir arbeiten (wollen), S. 62-67.

Neufeind, M./o'Reilly, J./Ranft, F. (2018): Work in the digital age. Challenges of the fourth industrial revolution, London.

New Work Habitat: Wie die Arbeitsumgebung innovatives Handeln fördern kann

Von **Dr. Paul C. Endrejat, Pascal Abel, Simon Fischer, Dr. Daniel Herrmann** und **Kara Abel** (The Why Guys GmbH)

Während sich „Old Work“ dadurch auszeichnet, dass Menschen die „Instrumente“ sind, die Arbeit ausführen, möchte „New Work“ es Menschen ermöglichen herauszufinden, was sie wirklich wollen (Bergmann, 2018). Somit hat die New-Work-Bewegung das Ziel, die Arbeit für Menschen erfüllend und sinnstiftend zu gestalten. Dabei ist eine inspirierende Arbeitsatmosphäre von entscheidender Bedeutung. Für eine inspirierende Arbeitsatmosphäre bedarf es mehr als nur eines Tischkickers im Büro oder bunter Wände: Die Arbeitsumgebung muss so gestaltet sein, dass die Menschen, die sich dort aufhalten, optimal und selbstbestimmt arbeiten können (Dul/Ceylan, 2011). Bisher findet der Aspekt „Raum“ in der Forschung jedoch wenig Beachtung (Said-Metwaly et al., 2017). Dabei ist das Raumkonzept zentral, um Kreativität, Agilität und Innovationen zu fördern (von Thienen et al., 2012). Wir zeigen in diesem Artikel, wie über die Gestaltung von Arbeitsräumen eine kreative Arbeitsat-

mosphäre und Kollaboration gefördert werden können. Darauf aufbauend legen wir dar, warum die Raumgestaltung partizipativ, das heißt von denjenigen, die dort später arbeiten, konzipiert werden sollte. Um diese theoretischen Überlegungen greifbar zu machen, stellen wir die Entwicklung des „DenkRaums“ Braunschweig vor. Anhand dieser Fallstudie leiten wir ab, wie Organisationen eigene Raumkonzepte entwickeln können, die neue Arbeitsformen ermöglichen.

New Work und Raumgestaltung

Wenn eine Organisation ein innovatives Klima etablieren möchte, sollte sie Austausch, Kooperation und Kollaboration zwischen den Mitarbeitenden fördern (Lee et al., 2019). Ein Ansatzpunkt hierfür ist die Gestaltung der physischen Umwelt (Hoff/Öberg, 2015). Abbildung 1 stellt drei zentrale Charakteristika zur Gestaltung dieser physischen Umwelt dar, die aus der Literatur abgeleitet wurden und im Folgenden ausgeführt werden.

Abb. 1: Charakteristika von Räumen, die New Work ermöglichen

Charakteristika der physischen Umwelt	Manifestation in der Raumorganisation	Fördert Kreativität und neues Arbeiten, weil ...	Exemplarische Referenzen
Diverse Plätze zum Arbeiten	Raumgliederung in Zonen für unterschiedliche Arbeitsmodi und Atmosphären: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Kollaboration • Konzentration • Kontemplation und Regeneration 	... diverse Umgebungen den aktuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden	Appel-Meulenbroek et al. (2011); Wohlers/Hertel (2017)
Flexible Räume	Bewegliche und tragbare Elemente als raumbildende, sog. architektonische Möbel können sowohl frei beweglich als auch adaptierbar sein. Möbel und Accessoires sind leicht zu verschieben oder lassen sich tragen.	... die Möglichkeit, räumliche Situationen schnell und störungsfrei zu verändern, eine Adaption an die Situation erlaubt	Becker/Steele (1995); Greene/Myerson (2011)
Informeller Raum	Zentrale, offene Begegnungspunkte (z. B. Küche oder Basketballkorb), die leicht zugänglich sind und zur Aktion einladen	... zufällige Begegnungen die Kommunikation und „spontane“ Unterstützung sowie spielerisches Verhalten und den Abbau von Hemmschwellen und Hierarchien fördern	Appel-Meulenbroek et al. (2011); Fayard/Weeks (2007)

Quelle: Eigene Darstellung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können wir die Arbeitsumgebung so gestalten, dass sinnstiftende und inspirierende Arbeit gefördert wird?

Methodik: Wir leiten aus der Literatur Raumcharakteristika ab, die Kreativität fördern und legen anhand der Selbstbestimmungstheorie dar, warum eine Raumgestaltung partizipativ erfolgen sollte. In einer Fallstudie beschreiben wir die Gestaltung des „Denkraums“ Braunschweig.

Praktische Implikationen: Organisationen, die ein kreatives und motivierendes Arbeitsumfeld schaffen möchten, sollten kreative Räume nicht am Reißbrett, sondern mit den Mitarbeitenden planen.

Diverse Plätze zum Arbeiten: Menschen haben nicht nur unterschiedliche, interindividuelle Präferenzen bzgl. ihres idealen Arbeitsplatzes, diese Präferenzen wechseln auch intra-individuell, je nach Tagesform (und -zeit). Diverse Raumzonen tragen dem Rechnung. Zudem können verschiedene Arbeitszonen ganz bestimmte Arbeitsmodi fördern (Wohlers/Hertel, 2017). Wenn z. B. ein Brainstorming ansteht, sollte dies nicht im Sitzen, in einem „normalen“ Konferenzraum stattfinden, sondern im Stehen, wobei die (Steh-)Tische „nur“ als Unterlage für die benötigten Materialien (Post-its, Stifte, Uhr) dienen. Bei der Ausgestaltung der Räume sollte darauf geachtet werden, dass sich eine klar erkennbare Differenzierung zwischen den Zonen und ein schwellenloser Übergang die Waage halten.

Flexible und anpassbare Räume: Um Arbeitsräume optimal zu nutzen, bietet sich ein flexibles Raumkonzept an. Ein solches beinhaltet bewegliche, adaptierbare und tragbare Elemente, bspw. Stehtische auf Rollen. Je nach Raumgröße können auch architektonische Möbel eingesetzt werden, die zusätzlich eine raumbildende Funktion einnehmen. Sind auch diese beweglich, können nutzungs offene Flächen flexibel in Bereiche gegliedert werden und so Einfluss auf die Raumwahrnehmung nehmen. Um den Nutzenden einerseits das Gefühl zu geben, dass sie selbst Einfluss auf ihre Umgebung haben, sie andererseits aber auch nicht überfordert werden, gilt es auch hier, ein angemessenes Maß zwischen gegebenen Strukturen und Möglichkeiten der Veränderung zu finden.

Informeller Raum: Für kreatives Arbeiten und zur Lösung komplexer Fragestellungen ist es wichtig, auch einmal „das Gehirn auszuschalten“, um anschließend wieder konzentrierter an die Arbeit gehen zu können (Endrejat/Kauffeld, 2016). Die Raumgestaltung sollte fördern, dass Mitarbeitende zufällig zusammenkommen und durch Gespräche neue Ideen entwickeln, die nicht geplant waren. Möglichkeiten dazu geben informelle Räume wie bspw. eine Küche oder „Spielzonen“. Diese sollten möglichst leicht zugänglich und offen gestaltet werden, um einen ungezwungenen Ein- und Austritt zu ermöglichen. Eine entspannte Atmosphäre trägt auch dazu bei, Hemmschwellen und Hierarchien abzubauen.

Auch wenn die Hinweise aus der Literatur vielversprechende Ansatzpunkte bieten, um sich dem Thema Raumgestaltung zu

nähern, so ist doch wichtig, die Mitarbeitenden bei der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung der Gestaltungsempfehlungen einzubinden und die Bedürfnisse derjenigen, die den Raum nutzen sollen, zu beachten. Daher sollten die Mitarbeitenden bereits zu einem frühen Zeitpunkt in den Planungsprozess involviert werden, um Räume nicht nur „für“, sondern auch „mit“ denjenigen, die sie später nutzen, zu gestalten.

Partizipative Raumgestaltung

Bezüglich einer Raumgestaltung, die Kreativität und New Work fördern soll, herrscht Äquifinalität. Äquifinalität bedeutet hier, dass ein Ziel auf unterschiedliche Arten erreicht werden kann („viele Wege führen nach Rom“). Aus dieser Perspektive ist nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg dorthin relevant, damit die Mitarbeitenden den neu entwickelten Raum als „ihren Raum“ begreifen. Warum dies wichtig ist, lässt sich durch die Selbstbestimmungstheorie (SBT) erklären (Ryan/Deci, 2017).

Die SBT nimmt an, dass es drei psychologische Grundbedürfnisse gibt, die erfüllt sein müssen, damit Mitarbeitende motiviert und engagiert arbeiten (Ryan/Deci, 2017). Diese Grundbedürfnisse sind Autonomie (das heißt, das Selbst als Ursprung und Antrieb des eigenen Handelns zu verstehen), Kompetenz (das heißt das Gefühl, in der Lage zu sein, mit externen Anforderungen effektiv umgehen zu können und Ergebnisse zu beeinflussen) und soziale Eingebundenheit (das heißt, Verbundenheit mit anderen zu erfahren und ein Zugehörigkeitsgefühl zu empfinden).

Partizipative Interventionen in Form von Workshops sind besonders geeignet, die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit zu berücksichtigen (Endrejat/Kauffeld, 2018). Während eines Workshops treffen sich Organisationsmitglieder zu einer Gruppendiskussion, um neue Verhaltens- und Arbeitsweisen zu definieren sowie Maßnahmen zu planen, diese in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dadurch fühlen sich die Mitarbeitenden als diejenigen, die Änderungen anstoßen (Autonomie), sie sehen, dass Änderungen wirklich passieren (Kompetenz), und sind dabei im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen (soziale Eingebundenheit). Das folgende Fallbeispiel zeigt, wie sich solch ein partizipatorischer Planungsprozess für die Raumgestaltung durchführen lässt.

Fallbeispiel: Gestaltung des Denkraums Braunschweig

Der Denkraum Braunschweig befindet sich in der 540m² großen Industriehalle einer ehemaligen Druckerei in Innenstadt-lage. Da die Halle ungenutzt war und leer stand, bot sich die Gelegenheit, den Raum von Grund auf zu gestalten. Der Denkraum soll ein Kreativort für alle Menschen aus der Region Braunschweig sein. Diese können sich dort stunden- oder tageweise einbuchen. Die Zielgruppe, das heißt die „Nutzenden“, sind Mitarbeitende aus Organisationen (alleine oder in Teams), Studierende und sozial engagierte Menschen.

Im Folgenden legen wir dar, wie das Raumkonzept nutzerzentriert entwickelt wurde. Im ersten Schritt sammelten wir Informationen über den Arbeitsalltag der Nutzerinnen und Nutzer. Hierfür baten wir sie zu reflektieren, wann und in welchen Situationen sie bereits kreativ und selbstbestimmt arbeiten. Anschließend entwickelten wir mit dem Denkraum-Team und Nutzern in drei aufeinander aufbauenden Workshops Ideen, wie Bedürfnisse in der Raumgestaltung manifestiert werden könnten.

Reflexion der aktuellen Arbeitsweise: Bevor wir mit der konkreten Raumgestaltung begannen, interessierten wir uns dafür, wie und wann die Nutzer bei ihrer Arbeit in einen „Flowzustand“ kommen bzw. welche hemmenden Faktoren dem im Weg stehen. Um das zu erfahren, hätten Interviews geführt werden können. Doch wenn wir Menschen zu einem bestimmten Termin für eine Stunde befragen, dann – so die Befürchtung – kann es zu Erinnerungsverzerrungen kommen („Wann habe ich was nochmal gemacht?“). Um dieses Problem zu umgehen, haben wir ein „Nutzertagebuch“ entwickelt, das über einen Zeitraum von zwei Wochen am Ende jedes Arbeitstags ausgefüllt werden sollte. Informationen, die wir über das Tagebuch sammelten, bezogen sich bspw. auf die Arbeitsmodi („individuell“ vs. „im Team“), auf die Tageszeit, wann am effektivsten gearbeitet wird, oder auf Situationen, in denen sich die

Nutzer (un-)wohl fühlen. Zusammengefasst hat das Tagebuch vier Ziele:

1. Menschen werden dafür sensibilisiert, dass sich physischer Raum und Arbeitsweise wechselseitig beeinflussen.
2. Wir erfahren so viel wie möglich über die Arbeitsumgebung der Nutzerinnen und Nutzer.
3. Nutzer sollen zum Mitgestalten eingeladen werden, indem sie am Planungsprozess partizipieren. Dies soll die Akzeptanz für das Endergebnis fördern.
4. Neben dem Sachziel (ein funktionierender Raum) verfolgt der gemeinsame Gestaltungsprozess auch ein Beziehungsziel: Durch den Austausch unter den Nutzerinnen und Nutzern und der Arbeit am gemeinsamen Ziel entsteht bzw. verstärkt sich das „Wir-Gefühl“.

Eine Analyse der Tagebücher brachte u. a. folgende Ergebnisse:

- ▶ Nutzerinnen und Nutzer sind zu unterschiedlichen Tageszeiten in der Lage, konzentriert zu arbeiten. Zeit, die „unproduktiv“ vor dem Bildschirm verbracht wird, wird als „verschwendet“ wahrgenommen.
- ▶ Spontane Zusammenarbeit ist i. d. R. nicht möglich. Es müssen Räume für Meetings gebucht werden und Termine in den Kalendern vorgemerkt sein.
- ▶ Die aktuelle Arbeitsweise wird als „gegeben“ wahrgenommen, denn „so arbeitet man ja“.

Die Informationen aus den Tagebüchern bildeten die Grundlage für drei Workshops, in denen das Raumkonzept sukzessive finalisiert wurde.

„Denkraum Denken“ Workshops: Die Workshops dauerten jeweils circa vier Stunden und fanden in einem Abstand von jeweils circa zwei Monaten statt. Im Durchschnitt nahmen acht Nutzer teil, moderiert wurden die Workshops von jeweils zwei Raumgestaltern. Eine Übersicht zu den Zielen, Inhalten und Ergebnissen der Workshops findet sich in Abbildung 2.

Abb. 2: Übersicht über die Raumgestaltungworkshops und deren Inhalte

	Workshop 1: Die Grundlagen	Workshop 2: Die Konzeptentwicklung	Workshop 3: Der Feinschliff
Fokus	Welche Arbeitsmodi sind den Nutzenden in ihrer Arbeitsumgebung wichtig?	Wie lassen sich die gewünschten Arbeitsmodi im Raum implementieren?	Wie lassen sich die Lösungen konkret umsetzen und welche Materialien sind hierfür nötig?
Vorgehen	„Atmosphärenmethode“	„Build your Dream“	„Gestalte deinen Denkraum“
Ergebnisse	Diverse Arbeitsweisen wurden definiert und beschreibbar gemacht. Dabei wurde ein besseres Verständnis für die Wünsche der anderen Nutzerinnen und Nutzer generiert.	Anhand eines physischen Modells des Denkraums wird deutlich, wie sich die gewünschten Arbeitsbereiche im Raum manifestieren.	Für jede Raumzone sind die notwendigen Materialien und Farbkonzepte definiert. Für weitere Ideen besteht eine digitale Plattform, die den partizipativen Umsetzungsprozess fördert.

Quelle: Eigene Darstellung

Workshop 1: Die Grundlagen – Atmosphäre und Arbeitsmodi

Im ersten Workshop wurden die Erkenntnisse aus den Tagebuchstudien aufgegriffen und besprochen. Der Workshop hatte zudem das Ziel, die divergierenden Sichtweisen der Teilnehmenden auf ein gewünschtes Ergebnis zu forcieren. Um ein gemeinsames Verständnis über die gewünschte Atmosphäre zu generieren, wurde die Atmosphärenidentitätsmethode (Hofmann, 2014) genutzt. Diese Methode ähnelt projektiven Verfahren wie dem Zürcher Ressourcenmodell, die mithilfe von Stimmungsbildern versuchen, latente Bedürfnisse greifbar und damit bearbeitbar zu machen. Nachdem alle Nutzerinnen und Nutzer ihre individuellen Bilder präsentiert hatten, wurden diese zu übergreifenden Gruppen sortiert und dabei mit zentralen Begriffen beschrieben. Das Ergebnis dieses Workshops bestand darin, dass allgemein anerkannte Begriffe für die unterschiedlichen Arbeitsbereiche definiert wurden, auf die sich alle einigen konnten.

Workshop 2: Konzeptentwicklung – Arbeitsmodi räumlich anordnen.

Nachdem der erste Workshop dazu diente, einen gegenseitigen Austausch über die Nutzungsbedürfnisse zu generieren, hatte der zweite Workshop das Ziel zu erarbeiten, wie diese Vorgaben in den Denkraum implementiert werden können. Es sollte also partizipativ an der Umsetzung gearbeitet werden. Hierfür wurde die Methode „Build your Dream“ genutzt. Sie hat das Ziel, die physische Gestaltung der Bereiche mit ihren jeweiligen Arbeitsmodi zu entwickeln und dabei mit den Ergebnissen aus dem ersten Workshop zu verknüpfen. Dafür wurde ein physisches Modell des Denkraums bereitgestellt, in dem gearbeitet werden konnte. Somit wurde eine konkrete und motivierende Zielvorstellung geschaffen. Durch das Feedback der Teilnehmer entstand so auch die Idee, die einzelnen Arbeitszonen durch unterschiedliche Farbzonen visuell voneinander abzugrenzen.

Workshop 3: Feinschliff und Umsetzungsplanung.

Der finale Workshop diente dem Ziel, konkret zu planen, wie sich das erarbeitete Konzept im Detail umsetzen lässt. Dies beinhaltet bspw., welche Möbel notwendig sind und wie diese angeordnet sein sollen. Hierfür wurde für jeden festgelegten Arbeitsbereich ein Plakat entworfen, auf dem zusammengefasst die Ergebnisse aus den beiden vorherigen Workshops notiert wurden. Im dritten Workshop wurde dieses Plakat finalisiert, indem die notwendigen Materialien ergänzt wurden. Um zu gewährleisten, dass die Nutzerinnen und Nutzer weiter an der Umsetzung mitwirken, wurde das digitale Partizipationstool „Gestalte deinen Denkraum“ entwickelt. Hierbei handelt es sich um ein Projektboard, auf dem alle Nutzer eine Idee zur Gestaltung des entsprechenden Bereichs posten können. Diese Ideenbeschreibung sollte den Umfang und das benötigte Budget beinhalten. Die Idee kann kommentiert werden. Es kann darüber abgestimmt werden, ob die Umsetzung sinnvoll

ist. Die Gruppe kann sich als „Projektunterstützende“ einbringen. Wenn mindestens die Hälfte der Teilnehmenden die Idee unterstützt, wechselt diese Idee von der „Vorschlagsphase“ in die „Umsetzungsphase“. Während der Umsetzung werden regelmäßig Aktualisierungen zum Stand der Umsetzung gepostet und ggf. nach Unterstützung zur Umsetzung gefragt.

Wie kreative Arbeitsatmosphären in Organisationen implementiert werden können

Aus der Literatur, dem partizipativen Vorgehen und dem vorgestellten Fallbeispiel lassen sich Empfehlungen ableiten, wie Organisationen und HR-Verantwortliche zu einem kreativen Arbeitsumfeld beitragen können. Als Erstes empfehlen wir eine Orientierung an empirischen Forschungsergebnissen zur Raumgestaltung (evidenzbasierte Raumgestaltung). Aus unserer Literaturübersicht haben wir drei Kategorien definiert: diverse Plätze zum Arbeiten, flexible Räume, informeller Raum. Sie geben einen ersten Hinweis, welche Elemente ein kreativer Raum enthalten sollte. Allerdings würde es einem partizipativen und nutzerzentrierten Ansatz zuwiderlaufen, wenn wir annehmen, dass die Raumdesigner die richtige Lösung für eine Organisation im „stillen Kämmerchen“ entwickeln, ohne die Nutzer in die konkrete Ausgestaltung einzubeziehen. Stattdessen empfehlen wir einen partizipativen Gestaltungsprozess, in dem über die Nutzertagebücher Wünsche und Bedürfnisse erhoben und über Workshops gemeinsam getragene Lösungen erarbeitet werden. Raumdesigner arbeiten dabei wie Ethnografen, die verstehen möchten, wie Menschen arbeiten wollen und wie eine kreative Organisationskultur entstehen kann.

Solch ein Vorgehen berücksichtigt auch, dass Mitarbeitende aus unterschiedlichen Organisationsformen (öffentlich, privat, Start-up etc.) unterschiedliche Bedürfnisse bzgl. ihrer Arbeitsumgebung haben. Die hier beschriebenen Nutzungstagebücher können dabei helfen, solche Präferenzen bereits vor Beginn der Workshops zu erfassen, sodass sich die Raumdesigner darauf einstellen können. Doch aus unserer Sicht würde es nicht ausreichen, sich mit diesen Informationen zu begnügen. Damit es „ihr“ Raum wird, sollten die Mitarbeitenden in zentrale Entscheidungsprozesse bzgl. der konkreten Umsetzung einbezogen werden. Durch diesen partizipativen Prozess steigt die Transparenz darüber, was sich Menschen wünschen und was finanziell realisierbar ist. Damit die Mitarbeitenden auch nach den Workshops in den Raumgestaltungsprozess involviert sind, können Organisationen ihre Version eines digitalen Partizipationstools entwickeln.

Als Ausblick für zukünftige Forschung und Praxis schlagen wir vor, verstärkt mit Augmented Reality zu arbeiten. Augmented Reality (zu deutsch „erweiterte Realität“) erstellt ein digitales Abbild des zu gestaltenden Raums und ermöglicht Simulationen, wie der Raum aussehen würde, wenn die vorgeschlagenen Änderungen implementiert würden. Somit wird es

für die späteren Nutzer greifbarer, wie sich ihre Ideen im Raum manifestieren, und sie können den Raumdesignern konkretes Feedback zu geplanten Maßnahmen geben.

Fazit

New Work erfordert neue Arbeitsumgebungen, die Kollaboration, Kreativität und Agilität der Menschen in den Organisationen zulassen und fördern. Dieser Beitrag bietet Hinweise, wie entsprechende Arbeitsräume unter Berücksichtigung evidenzbasierter Gestaltungsempfehlungen partizipativ gestaltet werden können.

LITERATURVERZEICHNIS

- Appel Meulenbroek, R./Groenen, P./Janssen, I. (2011):** An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13, 2, 122–135.
- Becker, F. D./Steele, F. (1995):** *Workplace by design: Mapping the high-performance workscape*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Bergmann, F. (2018):** *New work, new culture: Work we want and a culture that strengthens us*. Winchester, UK, Zero Books.
- Dul, J./Ceylan, C. (2011):** Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54, 1, 12–20.
- Endrejat, P. C./Kauffeld, S. (2016):** Über innovationsverhindernde und innovationsfördernde Denkweisen. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47, 3, 275–282.
- Endrejat, P. C./Kauffeld, S. (2018):** Motivation towards „green“ behaviour at the workplace: Facilitating employee pro-environmental behaviour through participatory interventions. In V. Wells, D. Gregory-Smith, & D. Manika (Hrsg.), *Research handbook on employee pro-environmental behavior*, S. 267–286.
- Fayard, A.-L./Weeks, J. (2007):** Photocopiers and water-coolers: The affordances of informal interaction. *Organization Studies*, 28, 5, 605–634.
- Greene, C./Myerson, J. (2011):** Space for thought: Designing for knowledge workers. *Facilities*, 29, 1, 19–30.
- Hoff, E. V./Öberg, N. K. (2015):** The role of the physical work environment for creative employees – a case study of digital artists. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 14, 1889–1906.
- Hofmann, S. (2014):** *Architecture is participation: Die Baupiloten – methods and projects*. [E-Book]: Jovis.
- Lee, M. Y./Mazmanian, M. A./Perlow, L. (2019):** Fostering positive relational dynamics in teams: The power of spaces and interaction scripts. *Academy of Management Journal*. Advance online publication, doi: 10.5465/amj.2016.0685.
- Ryan, R. M./Deci, E. L. (2017):** *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.
- Said-Metwaly, S./van den Noortgate, W./Kyndt, E. (2017):** Approaches to measuring creativity: A systematic literature review. *Creativity. Theories – Research – Applications*, 4, 2, S. 238–275.
- von Thienen, J./Noweski, C./Rauth, I./Meinel, C./Lang, S. (2012):** If you want to know who you are, tell me where you are: The importance of places. In H. Plattner, C. Meinel, & L. Leifer (Hrsg.), *Understanding innovation. Design thinking research: Studying co-creation in practice*. Berlin: Springer, S. 53–73.
- Wohlers, C./Hertel, G. (2017):** Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60, 4, 467–486.

DR. PAUL C. ENDREJAT

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie/Technische Universität Braunschweig; Gründer von The Why Guys
E-Mail: paul@thewhyguys.de
<https://www.thewhyguys.de>

PASCAL ABEL

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik/Technische Universität Braunschweig; Gründer von The Why Guys
E-Mail: pascal@thewhyguys.de
<https://www.thewhyguys.de>

SIMON FISCHER

Raumgestalter bei The Why Guys
 The Why Guys
E-Mail: simon@thewhyguys.de
<https://www.thewhyguys.de>

DR. DANIEL HERRMANN

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Erziehungswissenschaft/Technische Universität Braunschweig
 Mitarbeiter von The Why Guys
E-Mail: daniel@thewhyguys.de
<https://www.thewhyguys.de>

KARA ABEL

Raumgestalterin von The Why Guys
 The Why Guys
E-Mail: kara@thewhyguys.de
<https://www.thewhyguys.de>

SUMMARY

Research question: How could we design an interior that fosters fulfilling and inspiring work?

Methodology: We derive creativity-promoting interior principles from the literature and, based on self-determination theory, explain why interior design should be participatory. In a case study we describe the creation of Denkraum Braunschweig.

Practical implications: Organizations that want to establish a creative and motivating work environment should not plan creative spaces on the drawing board – but involve their employees.

Mehr Glaubwürdigkeit durch HR Analytics? Einblicke in eine ethnografische Fallstudie

Von **Markus Ellmer** und **Prof. Dr. Astrid Reichel** (Universität Salzburg)

Die Glaubwürdigkeit von HRM definiert sich als der Grad an Expertise und Vertrauenswürdigkeit, der HRM in der Lösung von Business-Problemen beige-messen wird (Hilligoss/Rieh, 2008; Wylie/Sturdy/Wright, 2014). Wie HRM seine Glaubwürdigkeit in Organisationsen etablieren und entwickeln kann, ist eine langjährige Frage in der HRM-Forschung. Karen Legge hat bereits 1978 eine Reihe an Ambiguitäten der HRM-Funktion festgestellt, welche ihre Glaubwürdigkeit untergraben, die auch in neueren Studien bestätigt werden (Guest/King, 2004). Dazu zählt die Schwierigkeit, Erfolge oder Misserfolge eindeutig zuzuordnen und damit den Beitrag von HRM-Praktiken zum Unternehmenserfolg nachzuweisen, was HRM in der Folge wenig kompetent und vertrauenswürdig erscheinen lässt.

HR Analytics (HRA), also methoden- und systemgestützte Auswertungen von HR-Datenbeständen zur Bereitstellung entscheidungsunterstützender Informationen im HRM-Bereich (Strohmeier, 2015), erfreut sich großer Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis. Über die Frage, ob HRA aber auch die erwähnten Ambiguitäten reduzieren und damit zur Glaubwürdigkeit von HRM in Organisationen beitragen kann, herrscht Uneinigkeit. Während optimistische Stimmen meinen, dass HRA nun endlich die Möglichkeiten liefert, eine solide, datengetriebene Informationsversorgung für wichtige Entscheidungsträgerinnen und -träger sicherzustellen (etwa Fitz-enz, 2009), sehen pessimistischere Stimmen in HRA eine Managementmode, die am Ende nur dazu beiträgt, HRM in Organisationen zu verdrängen und durch Data Scientists zu ersetzen (Angrave et al., 2016).

Neben dem Ob ist vor allem die Frage ungeklärt, wie das Praktizieren von HRA dazu beiträgt, die Glaubwürdigkeit von HRM in Organisationen zu steigern. Bis dato wurden lediglich Voraussetzungen für erfolgreiche HRA, wie etwa eine solide technische Infrastruktur, ein umfangreiches Methodenwissen, aber auch ein „data-driven mindset“ vorgeschlagen (etwa Minbaeva, 2017). Wie diese Glaubwürdigkeit in der täglichen Praxis hergestellt werden soll, ist unklar. Um etwas Licht in dieses Dunkel zu bringen, haben wir ein HR-Analytics-Team bei seiner tagtäglichen Arbeit in einem großen, multinational operierenden Unternehmen in Deutschland beobachtet und

analysiert, wie das Praktizieren von HRA eine Basis für die Glaubwürdigkeit von HRM herstellen kann.

Theoretischer und methodischer Zugang

In unserer Arbeit verstehen wir HRA als epistemische Praxis, also als Praktiken der Wissensgenerierung und -validierung (Knorr-Cetina, 2005). Epistemische Praktiken beziehen sich auf Fragestellungen, welche als epistemische Objekte bezeichnet werden. Im Hinblick auf HRM kann eine solche Fragestellung etwa sein, aus welchen Gründen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Ausgehend von dieser Fragestellung (epistemisches Objekt) ist es das Ziel von epistemischen Praktiken, diese Fragestellungen in konkrete Artefakte (technische Objekte) zu gießen, um diese greifbar und die damit verbundenen Wissensbestände jederzeit abrufbar zu machen. Im Kontext von HRM kann ein solches Artefakt etwa ein Dashboard sein, welches die häufigsten Kündigungsursachen auf Basis eines dahinterliegenden Datenmodells anführt (vgl. Bodenstedt und Engelen zu Machine Learning Seite 38).

Um epistemische Praktiken im Kontext von HRA zu erforschen, haben wir eine fokussierte Ethnografie eines HR-Analytics-Teams durchgeführt. Diese Methode zielt darauf ab, eine bestimmte Auswahl an Praktiken einer sozialen Gruppe aus Sicht ihrer Mitglieder zu verstehen. Als Datenbasis ziehen wir circa 90 Beobachtungsstunden (darunter 23 Meetings) sowie 13 formelle und sechs direkt im Feld durchgeführte Ad-hoc-Interviews heran, die wir im Zeitraum von Oktober 2017 bis August 2018 erhoben haben.

Das Fallunternehmen

Bei Techcom handelt es sich um ein großes multinationales Unternehmen in der IT-Branche. Aufgrund des sich seit Jahren abzeichnenden Fachkräftemangels in der Branche hat das Unternehmen in den letzten Jahren einen besonderen Fokus auf HRM gelegt. Im Zuge dessen wurden HRM-Prozesse neu aufgesetzt und eine qualitativ hochwertige digitale Infrastruktur installiert, welche es ermöglicht, eine Vielzahl an Daten zu verarbeiten und durch flexibel gestaltbare Dashboards in Echtzeit darzustellen. Bei Techcom wird ein „data-driven mindset“ propagiert. Das bedeutet, dass jede Entscheidung datenbasiert

ABSTRACT

Forschungsfrage: Die HRM-Funktion gilt in vielen Organisationen als wenig glaubwürdig. Wir stellen die Frage, ob und wie HR-Analytics (HRA) die Glaubwürdigkeit von HRM in Organisationen erhöhen kann.

Methodik: Eine ethnografische Fallstudie eines HR-Analytics-Teams in einem großen, multinationalen Unternehmen.

Praktische Implikationen: Durch einen hohen Interaktionsgrad mit Stakeholdern generieren HRA-Praktikerinnen und -Praktiker Expertise, auf deren Basis sie relevante Outputs in „der Sprache der Zahlen“ liefern können. Dies stärkt die Glaubwürdigkeit von HRM bedeutend.

getroffen werden soll. Die Personalentwicklung bietet zahlreiche Schulungen mit dem Ziel, dieses „Mindset“ auch im Hinblick auf HRM in der gesamten Organisation zu verankern, an.

Das Ziel des HRA-Teams ist es, relevante Outputs in Form technischer Objekte für verschiedene Zielgruppen in der Organisation zu generieren. Zu den technischen Objekten zählen einerseits Dashboards mit generell interessanten KPIs, andererseits auch komplexere Analyseprojekte zu ausgewählten Themen, die für das HR-Vorstandsmitglied, das Führungsteam des Centers of Excellence, HR-Business-Partner, sowie Linienmanager auf verschiedenen Ebenen gebaut und berechnet werden. Um diese Outputs zu generieren, greift das Team auf eine Reihe an unterstützenden Akteuren zurück wie etwa Data Scientists aus dem „Analytics Center“ (AC). Das AC erbringt Analytics-Leistungen für alle Bereiche der Techcom und hat dabei ein Team, das auf HR-Fragen spezialisiert ist. Außerdem gibt es regen Austausch mit der Abteilung für Mitarbeiterumfragen, um Daten aus regelmäßigen Umfragen in die Analysen einfließen zu lassen. Der Betriebsrat und das Datenschutzbüro stellen wichtige regulatorische Akteure dar, welche die Compliance der Analytics-Projekte überwachen, die bei personenbezogenen Daten besonders komplex sind.

Wie das HRA-Team Glaubwürdigkeit herstellt

Nach Einschätzung der Teammitglieder ist die Glaubwürdigkeit von HRM bei Techcom in den letzten Jahren beträchtlich gestiegen. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass Techcom die Bedeutung von HRM für sich erkannt hat, um als Technologieunternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter akquirieren und binden zu können. Andererseits spielt dabei aber auch HRA eine Rolle. Christopher, der Leiter des HRA-Teams meinte etwa:

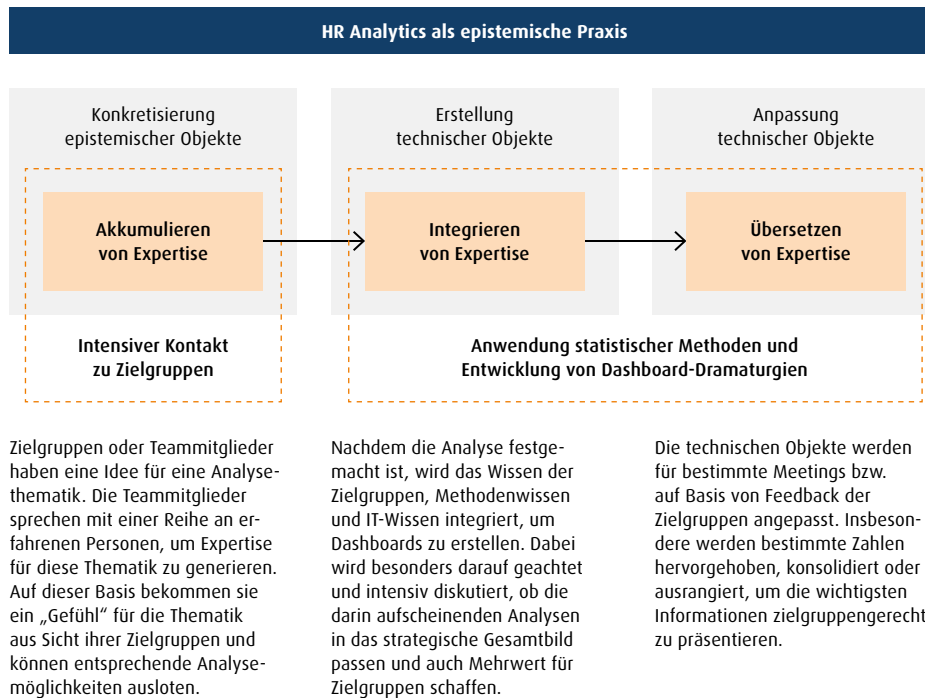
„Inzwischen sind wir auf dem Stand, dass die Leute sagen: Mensch, wir bräuchten noch viel, viel mehr Analytics, weil ... alles irgendwie besser wird, und weil wir dann Antworten auf unsere Fragen haben. (...) [M]it dem Datenthema kriegt man da (...) eine ganz andere Wucht rein. Also das heißt, ich glaube, da kommen (...) [zwei] Effekte zusammen: dass HR insgesamt glaubwürdiger wird und [für Techcom] wichtiger wird.“ (Christopher, eigene Hervorhebung)

Durch die Linse epistemischer Praktiken betrachtet, zeigt sich insgesamt, dass HRA bei Techcom aus drei rekurrierenden epistemischen Praktiken besteht: dem Konkretisieren von epistemischen Objekten, der Erstellung technischer Objekte und dem Anpassen technischer Objekte (vgl. Abb. 1). Durch Ausübung dieser Praktiken generiert das HRA-Team die oben genannte Glaubwürdigkeit, indem es Expertise 1) akkumuliert, 2) integriert und 3) übersetzt. Im Folgenden veranschaulichen wir diese Prozesse anhand von Beispielen aus unseren Beobachtungsdaten.

Das Akkumulieren von Expertise passiert vorwiegend im Zuge des Konkretisierens von epistemischen Objekten. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Projektstart, der sog. „Reorg-KPI“, welchen wir mit unseren Beobachtungen festhalten durften:

Strukturelle Reorganisationen haben bei Techcom in den letzten Jahren beträchtlich zugenommen. Der HRM-Vorstand tritt daher an das HRA-Team mit der Bitte heran, KPIs zu den Auswirkungen von Reorganisationen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sein Dashboard zu integrieren (z. B. wie sich Reorganisationen auf das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeiter auswirken). Zwei Mitglieder des HRA-Teams, Susanne und Richard, werden mit der Aufgabe betraut. Sie beginnen zunächst, Reorganisation zu definieren und stellen erste Überlegungen an, welche Informationen für ihre Zielgruppen am relevantesten sein könnten. Nachdem sie eine erste Vorstellung davon haben, was eine Reorganisation ist, treten sie an Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Abteilungen heran, die Erfahrungen, Kenntnisse und/oder Daten zu Reorganisationen haben. Durch die Akkumulation dieser Expertise erhalten sie ein differenziertes Bild, welche Aspekte der Umstrukturierung aus Sicht ihrer Zielgruppen relevant sein könnten. Sie haben einen Überblick darüber, welche Formen von Reorganisationen es gibt, welche Daten verfügbar sind, um bestimmte Ergebnisse von Umstrukturierungen aufzuzeigen, und eine erste Ahnung, welche Bedenken der Betriebsrat in Bezug auf Reorganisationen haben könnte. Auf dieser Basis entwerfen sie erste Ideen zu relevanten „Reorg-KPIs“.

Durch das Akkumulieren von Expertise und Ressourcen (wie etwa Daten) haben Susanne und Richard eine bedeutende Basis geschaffen, um Glaubwürdigkeit herzustellen, weil es ihnen

Abb. 1: Rekurrierende epistemische Praktiken von HR Analytics bei Techcom

Quelle: Eigene Darstellung

ermöglicht, das Thema Reorganisation mit den Augen ihrer Stakeholder zu betrachten und zu verstehen, welche Analysen aus deren Sicht von Interesse sein könnten. Expertise wurde auch durch eigene Berufserfahrungen akkumuliert. Marco etwa, nun Teil des HRA-Teams, arbeitete einige Jahre als HR Business Partner, was bei der Ausrichtung der Analyseprojekte ebenfalls von Bedeutung war.

Eine zweite rekurrierende Praktik ist das Integrieren der akkumulierten Expertise, welches vorwiegend in der Erstellung technischer Objekte stattfindet.

Marco erhält einen Anruf von Tim, einem Data Scientist aus dem AC, um einige Ergebnisse durchzugehen, die Tim berechnet hat. Bei der Erforschung der Gründe, warum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Techcom verlassen, stellte sich heraus, dass China im Vergleich zu anderen Regionen Auffälligkeiten zeigt. In einigen früheren Meetings hatten sie bereits das Forschungsdesign und die Variableninputs spezifiziert, auf deren Basis Tim ein Random Forest Model (vgl. Bodenstedt und Engelen Seite 38) erstellt hat. In dem Anruf gehen die beiden die

Ergebnisse durch und tauschen ihre jeweiligen Interpretationen der entdeckten Muster aus. Marco fordert einige Ad-hoc-Berechnungen und Diagramme an, z. B. Ergebnisse nach Board Area oder hierarchischer Ebene. Sie kommen zu dem Schluss, dass für die Verlässenswahrscheinlichkeit die Bezahlung die wichtigste Rolle zu spielen scheint, während das Alter die geringste Rolle spielt. Am Ende weist Marco Tim an, ausgewählte Ergebnisse auf eine bestimmte Art und Weise darzustellen, damit sie für die Vorstandsmitglieder auch verständlich und relevant sind.

Bei der Fertigung technischer Objekte hat das HR-Team eine weitere Basis für Glaubwürdigkeit geschaffen, indem es das Fachwissen verschiedener HR-Praktikerinnen und -Praktiker in die technischen Objekte integriert hat. Tim hat Kenntnisse über fortgeschrittene empirische Methoden eingebracht, was vor allem Vertrauenswürdigkeit bei den Zielgruppen schafft. Marco wusste als ehemaliger HR-Business-Partner bei Techcom, welche Informationen für welche Zielgruppen relevant sind, was die Ergebnisdarstellung wesentlich geformt hat. Wie

Marco mit einem Lächeln anmerkte, wären Data Scientists sehr in die Daten und Visualisierungen verliebt, wodurch sie häufig Diagramme mit zu vielen Informationen erstellen. Daher ist es die Aufgabe des HRA-Teams, bei der Gestaltung von Dashboards sicherzustellen, dass die Relevanz für die jeweiligen Zielgruppen erhalten bleibt.

In einer dritten Praktik wird die akkumulierte und integrierte Expertise für die Zielgruppen schließlich übersetzt, was vorwiegend im Zuge des Anpassens technischer Objekte geschieht. Auf Basis solcher Anpassungen übersetzen die Teammitglieder die generierte Expertise, indem sie Ergebnisse und KPIs auswählen, die für sie am interessantesten erscheinen. Diese Auswahl basiert in der Regel entweder auf ihrem eigenen Fachwissen oder indem die Teammitglieder versuchen, die Perspektive ihrer Zielgruppen einzunehmen. Ein gutes Beispiel dafür ist etwa das Anpassen eines Dashboards, welches Kommunikations-KPIs zeigt:

Christopher, der Leiter des HRA-Teams, erhält einen Anruf von einem Kollegen aus der Kommunikationsabteilung. Die vierteljährliche Vorstandssitzung ist in zwei Tagen und es müssen noch einige KPIs im Zusammenhang mit der HRM-Kommunikation (z. B. Twitter-Follower oder Retweets von Vorstandsmitgliedern) in den Dashboards besprochen werden. Während des Anrufs sagt Christopher: „Wir haben diesen KPI hier und diesen KPI hier – und ich würde sie einfach zusammenführen. Die Vorstandsmitglieder sollen die Zielgruppe sein. Ich bin mir nicht sicher, ob dieser KPI tatsächlich ‚vorstandsrelevant‘ ist.“ Später schlägt er vor: „Ich würde den Retweets-KPI einfach so lassen, wie er ist, da dies darauf hinweist, dass unsere Vorstandsmitglieder sehr aktiv sind und dies wahrscheinlich eine Leistung [im Zusammenhang mit einem strategischen HRM-Ziel] ist.“

Wie die Sequenz zeigt, wird Expertise in diesem Schritt vor allem übersetzt, indem selektiert, also hervorgehoben, konsolidiert oder ausrangiert wird, um die wichtigsten Informationen zielgruppengerecht zu präsentieren. Dieses Selektieren geschieht in Bezug auf KPIs hauptsächlich durch das Anpassen von Dashboards. Im Zusammenhang mit komplexeren Analyseprojekten übersetzten die Mitglieder des HRA-Teams Expertise, indem sie sog. „Business Cases“, also konkrete Anwendungsfälle eines statistischen Modells für eine zu treffende Entscheidung, entwickelten. Mithilfe dieser Business Cases soll den Zielgruppen vor allem der Wert der Verwendung der technischen Objekte nähergebracht werden. Hier generierte das HRA-Team Glaubwürdigkeit auch durch die Demonstration ihres „Mehrerts“. Vor allem könne durch eine „Sprache in Zahlen“ in den technischen Objekten die Aufmerksamkeit auf relevante HRM-Themen gelenkt und Vertrauenswürdigkeit hergestellt werden. Dies gilt vor allem für Finanzkennzahlen.

Wie Sabrina bemerkte: „Wenn du die Aufmerksamkeit des Vorstands haben willst, dann musst du auch seine Sprache

sprechen. Und HR hat das nie gemacht. Also (...) also es geht doch um die Leute, nicht wahr? Wenn du aber mit (...) HR Analytics auch einen Link herstellen kannst, was bringt mir das finanziell? Dann hast du ja eine ganz andere Diskussionsgrundlage.“

Glaubwürdigkeit als Resultat von „epistemischer Anpassung“

Expertise und Vertrauenswürdigkeit sind zwei zentrale Komponenten von Glaubwürdigkeit. In ihren epistemischen Praktiken akkumulierten die HRA-Praktikerinnen und -Praktiker Expertise, indem sie sich regelmäßig mit Stakeholdern weit über die HRM-Funktion austauschten, was ihnen erlaubte, Geschäftsprobleme durch die Augen ihrer Stakeholder zu erkennen. Durch die Praktik des Anpassens der Dashboards an diese Perspektiven konnten sie den Stakeholdern für sie hochrelevante Informationen zur Verfügung stellen, was in Folge die Basis für mehr Glaubwürdigkeit schafft. HR erlangte Vertrauenswürdigkeit, indem es sich auf Zahlen und statistische Methoden stützte, die in ausgeklügelten Dashboards dargestellt wurden. Das „Sprechen“ einer Sprache der Zahlen, das heißt die Darstellung von HRM-Themen in Form von Zahlen und Finanzindikatoren durch die HRA erwies sich nach Auskunft der Teammitglieder als zentral, um Glaubwürdigkeit vor allem beim Topmanagement zu etablieren (Dutton und Ashford, 1993). Da bei Techcom insgesamt eine starke kulturelle Verpflichtung vorherrschte, Entscheidungen datenbasiert zu fällen, wurde dieses Verhalten auch positiv entlang bestehender Normen rationaler Informationsnutzung im Unternehmen interpretiert (Feldman und March, 1981).

Als Begriff für den Kernmechanismus hinter der Herstellung von Glaubwürdigkeit in HRA-Praktiken schlagen wir den Begriff epistemische Anpassung vor. Epistemische Anpassung meint, dass sich Praktikerinnen und Praktiker bei der Erstellung analytischer Outputs an der Wirklichkeitswahrnehmung ihrer Stakeholder sowie an vorherrschenden Normen der Wissenserzeugung orientieren und ausrichten. Wie aus den Beobachtungen und Interviews erkennbar, trägt diese epistemische Anpassung im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit von HRM dazu bei, die mit HRM verbundenen, eingangs erwähnten Ambiguitäten zu verringern, indem der Beitrag von HRM zum Geschäftserfolg auf für Stakeholder relevante Art und Weise aufgezeigt werden kann (Legge, 1978).

Was die Glaubwürdigkeit durch HR Analytics einschränkt

Neben den Möglichkeiten von HRA deuten die Ergebnisse auch auf Grenzen auf mehreren Ebenen hin, welche die Potenziale von HRA teils stark einschränken, indem sie die Durchführung in der möglichen Qualität verhindern oder deren Ausführung mit einem hohen Maß an Koordinationsaufwand für die HRA-Praktikerinnen und -Praktiker verbunden sind. Dies hat auch

Auswirkungen auf das Ausmaß an Glaubwürdigkeit, das durch HRA erreicht werden kann.

Zunächst müssen die HRA-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter die Compliance von jedem Analytics-Projekt mit dem Betriebsrat und dem Datenschutzbüro ausverhandeln. Gerade wenn personenbezogene Daten im Zentrum stehen, stellen diese Compliance-Fragen besondere verhandlungstechnische Herausforderungen dar. Um eine Basis für Glaubwürdigkeit sicherstellen zu können, müssen Praktikerinnen und Praktiker insbesondere ein Gleichgewicht zwischen einer sinnvollen Ergebnistiefe und dem Schutz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Datenanalyse herstellen. Der durch die Gesetzgebung erhöhte Verhandlungsaufwand und die dadurch gegebene Beschränkung der technischen Objekte verdeutlichen den Einfluss der institutionellen Ebene auf das tägliche Praktizieren von HRA.

Zweitens sind HRA-Praktikerinnen und -Praktiker mit einer Reihe von internen Abhängigkeiten in Bezug auf wichtige Ressourcen konfrontiert. Diese Abhängigkeiten sind zum einen mit Compliance-Fragen verbunden – etwa limitiert das „data-protection office“ den Zugang zu Daten je nach Analysezweck. Das HRA-Team hat daher nur Zugriff auf bestimmte Daten, während etwa die Data Scientists im AC Zugang zu allen Daten bei Techcom haben. Zum anderen waren auch große Abhängigkeiten in Bezug auf technische Fragen zu erkennen. Wenn es etwa um die Zusammenführung von Datenspalten in einer Datenbank ging, war das Team von einer Person in einem anderen europäischen Land abhängig. Im Zuge von Dashboard-Anpassungen konnten kurzfristige Ideen daher oft nicht umgesetzt werden.

Schließlich mussten die HRA-Praktikerinnen und -Praktiker, um politische Spannungen, insbesondere zwischen verschiedenen CoEs, auszugleichen, Anpassungen in Dashboards vornehmen, die den erdachten Dramaturgien und Rationalitäten entgegenliefen. Das Nutzen von HRA-Potenzialen wird dadurch empfindlich eingeschränkt. Wie Valerie, Mitglied des HRA-Teams, meinte:

„Also der gesamte Storyflow, den wir uns ausgedacht hatten, ist total dahin, weil eben gerade [das CoE 1] (...), die fühlen sich immer unterrepräsentiert und ja – da musst du immer irgendwo sagen, ja, ihr seid wichtig. Haben wir jetzt viel zu viele KPIs drin, weil es politisch dann plötzlich (...) heißt: ‚Wenn ihr die jetzt rausnehmt, dann eskalieren wir das. Dann sagen wir, ihr wolltet keine [unserer] KPIs drin haben.‘“

Außerdem verhinderten politische Dynamiken auch teilweise den Zugriff auf Daten, welche für Zielgruppen wertvolle Erkenntnisse bringen könnten. Wie es das Teammitglied Marco berichtete:

„Die wollen sich nicht so gerne in die Karten schauen lassen, habe ich manchmal das Gefühl. Also Daten liefern ja auch immer eine gewisse Transparenz. Und manchmal, habe ich das

Gefühl, ist man froh, wenn man gar nicht so stark andere Leute in seinen Bereich reinschauen lässt, weil das deckt ja vielleicht manchmal auch ein paar Dinge auf, die man nicht aufgedeckt haben möchte.“

Fazit

In Summe sehen wir im Aufbau von umfassenden HRA-Prozessen großes Potenzial, um zur Lösung altbekannter Problemfelder der HRM-Funktion beizutragen, in dem sie die Glaubwürdigkeit und Autorität von HRM in Organisationen erhöhen. Zentral für das in diesem Sinne erfolgreiche Praktizieren von HRA ist die Interaktion mit einer Reihe von Stakeholdergruppen (bei Techcom: Zielgruppen) in der Organisation. Zum einen betrifft dies enge Beziehungen zu jenen Gruppen, welche die analytischen Outputs für ihre Entscheidungen heranziehen. Diese Beziehungen bilden die Basis, relevante Informationen zu akkumulieren, zu integrieren und an die Bedürfnisse der Stakeholder anzupassen. HRA kann auf diese Weise analytische Outputs liefern, die einen relevanten Beitrag im Alltag von Entscheiderinnen und Entscheidern spielen, was folglich die Glaubwürdigkeit von HRM erhöhen kann. In Bezug auf diesen Outcome besteht eine wichtige Limitation unseres Beitrags allerdings darin, dass wir lediglich die Wahrnehmung der Teammitglieder abbilden konnten. Ob und in welchem Ausmaß die Glaubwürdigkeit vom HRM auch in der Wahrnehmung der Stakeholder gestiegen ist, bleibt offen. Zum anderen ist es aufgrund schwieriger Fragestellungen in Bezug auf die Rolle von Daten in Personalentscheidungen auch von besonderer Bedeutung, konstruktive Beziehungen zu regulativen Akteurinnen und Akteure zu unterhalten. Das Navigieren dieser vielschichtigen Beziehungen hat wichtige Konsequenzen in Bezug auf die Glaubwürdigkeit von HRM.


MARKUS ELLMER

Universitätsassistent für HRM am Fachbereich
Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
Universität Salzburg
E-Mail: markus.ellmer@sbg.ac.at
[https://www.uni-salzburg.at/index.
php?id=203852](https://www.uni-salzburg.at/index.php?id=203852)


PROF. DR. ASTRID REICHEL

Professur für HRM am Fachbereich Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften
Universität Salzburg
E-Mail: astrid.reichel@sbg.ac.at
[https://www.uni-salzburg.at/index.
php?id=203852](https://www.uni-salzburg.at/index.php?id=203852)

SUMMARY

Research question: HRM tends to have low credibility in many organizations. Against this background, we ask if and how HR Analytics can increase HRM's credibility in organizations.

Methodology: An ethnographic case study of an HR Analytics team in a major MNC.

Practical implications: A high level of interaction with stakeholders allows HRA practitioners generating expertise which enables them to deliver relevant outputs using the 'language of numbers'. This significantly increases HRM's credibility.

LITERATURVERZEICHNIS

- Angrave, D./Charlwood, A./Kirkpatrick, I./Lawrence, M./Stuart, M. (2016):** HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal* 26, 1, 1–11.
- Dutton, J. E./Ashford, S. J. (1993):** Selling issues to top management. *Academy of Management Review* 18, 3, 397–428.
- Feldman, M. S./March, J. G. (1981):** Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly* 26, 2, 171–186.
- Fitz-enz, J. (2009):** Predicting people: From metrics to analytics. *Employment Relations Today* 36, 3, 1–11.
- Guest, D. E./King, Z. (2004):** Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies* 41, 3, 401–423.
- Hilligoss, B./Rieh, S. Y. (2008):** Developing a unifying framework of credibility assessment: Construct, heuristics, and interaction in context. *Information Processing and Management* 44, 1467–1484.
- Knorr Cetina, K. (2005):** Objectual practice. In: Schatzki, T./Knorr Cetina, K./v. Savigny, E. (Hrsg): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London, New York: Routledge, 184–197.
- Legge, K. (1978):** Power, Innovation, and Problem-solving in Personnel Management. London u. a.: McGraw-Hill.
- Minbaeva, D. B. (2017):** Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57, 3, 701–713.
- Strohmeier, S. (2015):** Analysen der Human Resource Intelligence und Analytics. In: Strohmeier S and Piazza F (Hrsg): *Human Resource Intelligence und Analytics: Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends*. Wiesbaden: Springer Gabler, 3–47.
- Wylie, N./Sturdy, A. and Wright, C. (2013):** Change agency in occupational context: Lessons for HRM. *Human Resource Management Journal* 24, 1, 95–110.

Kann Data Analytics zur Vorhersage von Mitarbeiterabwanderung beitragen?

Von **Marian Bodenstedt** und **Prof. Dr. Andreas Engelen** (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Das Thema „Data Analytics“ im Sinne der Nutzung von stetig wachsenden Datenmengen zur Untermauerung und Optimierung von Management-Entscheidungen hat längst auch die HR-Funktion erreicht (Marler/Boudreau, 2017). Allerdings ist dabei noch recht unklar, welcher konkrete Nutzen wirklich aus der Analyse dieser steigenden Datenmengen für zielgerichtete Personal-Entscheidungen generiert werden kann (Angrave et al., 2016). Schließlich gilt besonders im Personalwesen doch der „Faktor Mensch“ als besonders komplex und schwer in seinem Verhalten durch Datenanalytik zu analysieren. Daraus ergibt sich die Fragestellung, ob es sich bei dem Thema lediglich um einen (temporären) Hype handelt oder ob Personalverantwortliche datengetriebene Erkenntnisse nutzen können, um ihre Arbeit nachhaltig zu verbessern. Um dieser Frage nachzugehen, haben wir uns einem sehr zentralen Thema in HR gewidmet: der Thematik der Mitarbeiterabwanderung (Hancock et al., 2013). Die Abwanderung von Mitarbeitern ist sehr relevant für jedes Unternehmen: Neben einem Grundrauschen an Fluktuation kennt jeder Personaler die Fälle von Top-Performern seines Bereichs, die überraschend und förmlich ohne vorherige Anzeichen plötzlich gekündigt haben. Gleichzeitig ist es für aktive Recruiter interessant, welche potenziellen Kandidaten für eine Stelle bereit wären, ihren aktuellen Arbeitgeber zu verlassen, um eine neue Herausforderung anzunehmen. Dadurch, dass Personalverantwortliche begrenzte Ressourcen haben, ist es ihnen unmöglich, auf die gesamte Mitarbeiterschaft oder alle potenziellen externen Kandidaten gleichermaßen einzugehen. Wäre es möglich, auf die gesamte jeweilige Zielgruppe zuzugehen, so könnten auch (zumindest theoretisch) alle Abwanderungsfälle identifiziert und potenziell verhindert werden und alle interessierten externen Kandidaten zu Vorstellungsgesprächen eingeladen werden. Da dies aber nicht effizient wäre und durch begrenzte Ressourcen faktisch auch nicht möglich, müssen sich Personalverantwortliche auf wenige Individuen in ihrer Arbeit fokussieren. Dazu könnten Personalverantwortliche in ihrer täglichen Arbeit durch Verfahren zur Prognose individueller Abwanderung unterstützt werden. Daher haben wir uns die Forschungsfrage gestellt, ob moderne Data-Analytics-Methoden behilflich sein können, Mitarbeiterabwanderung

vorherzusagen. Die Besonderheit ist, dass wir hierfür ausschließlich externe und öffentlich verfügbare Daten betrachten und keinerlei interne. Damit verwenden wir Daten, die online für jedermann einsehbar sind und von Individuen veröffentlicht wurden. Infolge unserer Analysen lassen sich Maßnahmen ergreifen, um proaktiv die gewonnenen Informationen für die tägliche Personalarbeit zu nutzen. Es ist explizit nicht Teil unseres Artikels, eine juristische datenschutzrechtliche und betriebsrechtliche Bewertung der möglichen Anwendungen vorzunehmen. Dies hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die es im Einzelfall für jedes Unternehmen in der Anwendung zu prüfen gilt (Blum/Kainer, 2019).

Wegen der explorativen Natur der Fragestellung haben wir einen neuartigen Forschungsansatz gewählt, bei dem wir Verfahren des sog. „Machine Learning“ angewendet haben. Dazu haben wir auf einer breiten externen Datenbasis einen großen Datensatz mit Mitarbeiterinformationen und Unternehmensinformationen junger Unternehmen aus der Biotech-Branche generiert, um basierend darauf verschiedene Algorithmen anzulernen. Damit untersuchen wir exemplarisch anhand des Modells für einen Branchenweig die Anwendbarkeit von Data Analytics, wobei die Methodik gleichsam auch für andere Kontexte gilt. Im Vergleich hat sich gezeigt, dass die Kombination von Firmen- und Individualfaktoren in einem „Random Forest“ Model die beste Prognosegenauigkeit aufweist und tatsächlich eine robuste Vorhersage individueller Abwanderungswahrscheinlichkeit ermöglicht. Im Folgenden gehen wir zunächst auf die zugrunde liegende Datenarbeit ein, bevor wir die Methodik aus praktischer Sicht beleuchten. Anschließend zeigen wir die konkreten Ergebnisse in unserem Fall der Biotech-Branche auf. Als Ausbaustufe basierend auf der erstellten Datenbasis und als weiteren konkreten Anwendungsfall stellen wir anschließend mögliche Pfadanalysen von Mitarbeiterabwanderung dar. Abschließend diskutieren wir die praktischen Implikationen und Transfermöglichkeiten auf andere Kontexte.

Eine breite Datengrundlage ermöglicht spezifische Modelle

Data-Analytics-Projekte bestehen grundlegend aus den Phasen der Datengenerierung, der Datenauswertung und der Dateninterpretation mit der Ableitung von Erkenntnissen für

ABSTRACT

Forschungsfrage: Inwiefern können extern verfügbare Datenquellen über Mitarbeiter genutzt werden, um Abwanderung mittels Machine-Learning-Verfahren vorherzusagen?

Methodik: Wir nutzen öffentliche Daten über Firmen und Individuen, um durch Machine-Learning-Verfahren Prognosen abzuleiten. Am Beispiel von Biotech-Start-ups untersuchen wir die individuelle Wahrscheinlichkeit der Abwanderung von Mitarbeitern.



Praktische Implikationen: Die Nutzung externer Daten und Machine-Learning-Verfahren kann die Arbeit von Personalverantwortlichen verbessern: 1.) im Retention Management, 2.) im aktiven Recruiting.

die eigene Arbeit. Im Rahmen der Datengenerierung stehen unternehmensinterne Daten und unternehmensexterne Daten zur Auswahl. In unserem konkreten Forschungsprojekt haben wir uns auf unternehmensexterne Daten konzentriert, da diese deutlich einfacher zugänglich sind und unternehmensübergreifende Analysen erlauben. Hierbei ist es wichtig, sich trotz der grundsätzlichen Datenverfügbarkeit zuvor zu überlegen, welche Datenpunkte konkret eine Auswirkung auf die Fragestellung haben könnten. In unserem Fall geht es um die Abwanderungswahrscheinlichkeit eines Mitarbeiters. Dies haben wir operationalisiert als das Risiko, dass eine Person in den nächsten sechs Monaten das Unternehmen verlassen wird. Faktoren hierfür können auf unterschiedlichen Ebenen liegen: im privaten Bereich (z. B. durch eine Veränderung der

Lebenssituation), im individuellen beruflichen Bereich (z. B. durch den Wunsch nach einer neuen Herausforderung), im direkten beruflichen Umfeld (z. B. durch ein schlechtes Arbeitsklima) oder im Unternehmensbereich (z. B. durch eine schlechte finanzielle Situation) (Porter/Steers, 1973). In unserem Fall stützen wir uns auf Informationen auf der Firmen- und auf der Individualebene. Werden die Faktoren durch Daten angenähert und für ein Modell als Variablen operationalisiert, so spricht man von „Features“. Eine Übersicht über die möglichen Datenquellen und Features ist in Abbildung 1 dargestellt.

Sind die grundsätzlich denkbaren Features identifiziert, gilt es zugängliche Datenquellen auszumachen, die diese Informationen enthalten. In unserem Fall haben wir uns auf junge Start-up-Unternehmen der Biotech-Branche fokussiert, um

Abb. 1: Datenquellen mit exemplarisch abgeleiteten Features für Machine-Learning-Modelle

	Social Media (z. B. LinkedIn, Xing ...)	Unternehmens- informationen (z. B. Handelsregister, Crunch- base, Geschäftsbericht ...)	Bewertung als Arbeitgeber (z. B. Glassdoor, Kununu ...)	Patente (z. B. Patent-Datenbank, Google Patent Search ...)	Weitere ergänzende Informationen (z. B. Unternehmens-Top- listen, Auszeichnungen ...)
 Firmen- ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter-Churn-Raten • Mitarbeiterwachstum • Mitarbeiter in Funktionen und Hierarchieebenen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Alter der Firma • Anzahl Mitarbeiter • Standort • Profitabilität • Branche • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtbewertung • Teilbewertung entlang Subdimensionen (z.B. Work-Life-Balance) • Schlagworte in Bewertungen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationseffizienz • Forschungsk Kooperationen • Wissenschaftlicher Durchbruch • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanz zu POI, Wohngebieten, attraktiven Städten • Auszeichnung als Top-arbeitgeber • Markenbekanntheit • ...
 Individual- ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitserfahrung • Zeit in aktueller Position • Bisherige Positionen • Bildungsabschluss • Vernetzung mit Kollegen • ... 	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungs-Track-Record • Beteiligung an Durchbruch-Innovation • Forschungs-Schwerpunkte • ... 	n/a

Quelle: Eigene Darstellung

Branchenspezifika in unserem Modell außen vor lassen zu können und weitere öffentliche Informationen wie z. B. Patentdaten zu integrieren. Ein wesentlicher Bestandteil im Zugang zu Mitarbeiterinformationen sind Daten aus Social-Media-Plattformen wie LinkedIn und Xing (Tonidandel et al., 2016). Konkret haben wir online frei zugängliche Profile von LinkedIn ausgewertet und die Lebenslaufdaten von Biotechmitarbeitern aus 528 Unternehmen weltweit erhoben. Unsere Stichprobe enthält zwischen 2002 und 2013 weltweit gegründete Biotechunternehmen und die dazu korrespondierenden Daten von 30.810 Individuen. Nicht zugängliche Daten machen je nach Unternehmen zwischen 20-80 % der Gesamtzahl der Mitarbeiter aus. In unserem Fall von jungen Biotechunternehmen überwiegen aus den USA schaffen wir es, >80 % der Mitarbeiterschaft abzubilden. Die nicht zugänglichen Daten können nur durch ein Anmelden auf den jeweiligen Plattformen eingesehen werden, was in der Regel eine Verletzung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen darstellen würde und deshalb nicht zulässig ist. Über den Abgleich mit anderen Firmendatenquellen konnten wir sicherstellen, einen repräsentativen Anteil der aktuellen und vorherigen Mitarbeiterschaft abbilden zu können. Die Daten lassen sich nun auf zwei Ebenen nutzen. Zum einen, um individuelle Features zu generieren, wie z. B. die durchschnittliche Zeit, die ein Mitarbeiter eine Position innehat, den höchsten Bildungsabschluss und die bisherige Arbeitserfahrung. Des Weiteren können wir die Informationen auch auf Firmenebene aggregieren, z. B. die rollierende Mitarbeiterfluktuation der vergangenen zwölf Monate, und das Mitarbeiterwachstum und die Struktur des Unternehmens in sechs Hierarchiestufen und sieben Funktionen betrachten. Anschließend haben wir die Rohdateninformationen in einzelne Features überführt und in einem Datenwürfel gespeichert. An dieser Stelle ist viel Kreativität und sowohl Business- als auch methodische Erfahrung gefragt. Z. B. konnten wir ein Feature generieren, das die Abweichung der Studienzzeit von der durchschnittlichen Studierdauer ähnlicher Studiengänge abbildet. Unsere Hypothese dazu ist, dass überdurchschnittliche Studenten auch schneller Karriere machen (wollen) und häufiger die Positionen wechseln, was sich auch in den späteren Datenauswertungen zeigte.

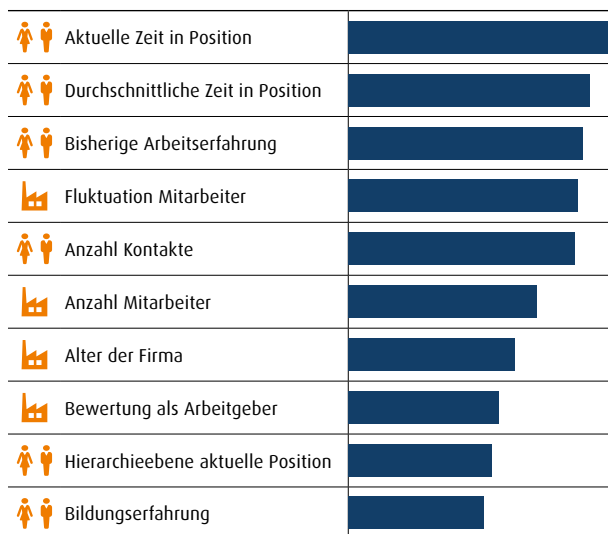
Neben den Social-Media-Daten sind Unternehmensinformationen zu erfassen, die einen Einfluss auf die Abwanderung haben könnten, so z. B. das Alter des Unternehmens, die Profitabilität und die Branche. Die hierzu verwendeten Datenquellen können sowohl branchen- als auch länderspezifisch sein. Eine weitere wichtige Datenquelle ist die Bewertung von Arbeitgebern bei Job-Portalen. Dazu haben wir in unserem Fall die Bewertungen (über Zeit) aus Glassdoor erfasst, um auf aggregierter und Einzelbewertungsebene die spezifischen Vor- und Nachteile der Unternehmen systematisch herauszuarbeiten. Es zeigte sich, dass vor allem die übergreifende Bewertung einen

deutlichen Einfluss auf die Abwanderungswahrscheinlichkeit in unseren Daten einnimmt. Darüber hinaus können weitere Datenquellen hilfreiche Informationen liefern. Im Fall der Biotech-Start-ups haben wir Patentdaten auf Unternehmens- und Arbeiterebene integriert. Mithilfe dieser konnten wir ein Maß für den Innovationsgrad, die Forschungseffizienz und mögliche innovative Durchbrüche erfassen. Zusätzlich ließen wir weitere externe Anhaltspunkte wie z. B. „Auszeichnungen als Toparbeitgeber“ mit in die Datengrundlage einfließen. In Summe haben wir also durch externe, öffentlich zugängliche Datenquellen eine umfangreiche Datengrundlage für die Analytik geschaffen.

Die Wahl des besten Algorithmus zeigt sich empirisch

Auf Basis der generierten Daten können nun interessante Analysen durchgeführt werden. Zunächst haben wir bereits deskriptiv Erkenntnisse generiert, wie durchschnittliche Abwanderungsraten auf Ebene einzelner Unternehmen oder sogar auf Ebene einzelner Funktionen (wie Abwanderungsraten bei Marketingangestellten). Ebenso konnten wir Abwanderungsraten über die Zeit darstellen. Während solche Analysen bereits vergangenheitsbezogene Eindrücke liefern, entfaltet sich das Potenzial einer solchen Datenbasis jedoch erst, wenn sich vorhersagen lässt, wie die Abwanderung in den nächsten Monaten oder sogar in den nächsten Jahren sein wird – generell auf Unternehmensebene, aber insbesondere auch auf Ebene einzelner Funktionen/Abteilungen oder Niederlassungen und sogar auf Ebene einzelner Mitarbeiter. Für solche Anwendungsfälle hält Data Analytics interessante Prognosemodelle bereit, die wir auf die beschriebene Datenbasis angewendet haben. Generell funktionieren diese Prognosemodelle so, dass auf Basis der Vergangenheitsdaten über alle Unternehmen ein Algorithmus angelernt wird. Dazu wird eine zufällige Stichprobe aus den Daten gezogen, die in eine Anlernstichprobe und eine Teststichprobe unterteilt wird. Auf Grundlage der Anlernstichprobe sucht der Algorithmus Muster in den Daten (Breiman, 2001). In unserem Fall hat sich ein „Random Forest“ Model mit binärer Klassifizierung (1 = verlässt das Unternehmen in den nächsten 6 Monaten und 0 = verbleibt beim bestehenden Unternehmen) als besonders geeignet herausgestellt. Der Random Forest sucht dabei praktisch nach Mustern, die in der Vergangenheit unter bestimmten Umständen zu Abwanderung einer Person in einer Abteilung mit einem bestimmten Profil geführt haben (Liaw/Wiener, 2002). Ist der Algorithmus angelernt, können die Muster auf der Evaluierungsstichprobe des gleichen Datensatzes getestet werden, um zu erfahren, wie akkurat Prognosen angestellt werden können. Das angelernte Modell gibt an, inwieweit die identifizierten Features zur Bildung eines Musters geholfen haben und inwieweit sie einen redundanten oder nicht relevanten Informationswert haben (Louppe et al., 2013). Eine relative Güte der wichtigsten Fea-

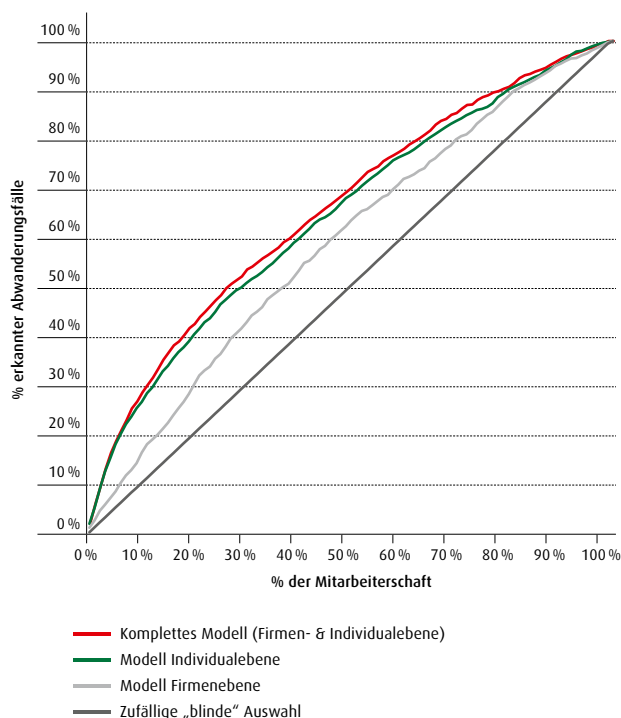
Abb. 2: Relative Bedeutung ausgewählter Features im Machine-Learning-Modell



(schematisch nach durchschnittlicher Reduzierung der Gini-Unreinheit = Maß der Feature-Bedeutung)

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Gains-Chart: Performance der Modelle basierend auf verschiedenen Datenquellen



Quelle: Eigene Darstellung

tures haben wir in Abbildung 2 dargestellt. Die durchschnittliche Reduzierung der Gini-Unreinheit ist dabei ein Maß für die Bedeutung eines einzelnen Features in den Entscheidungsbäumen des Random Forest. Der konkrete Wert dahinter ist jedoch zwischen Modellen nicht vergleichbar und nicht interpretierbar, weshalb wir an dieser Stelle lediglich die proportionale Bedeutung der Features darstellen.

Es zeigt sich in unserem Datensatz aus jungen Biotechunternehmen, dass sowohl Firmen- als auch Individualinformationen in der Topliste der Features enthalten sind. Der wichtigste Indikator für den Algorithmus ist die Zeit, die ein Mitarbeiter bereits in seiner Position ist, gefolgt und abhängig von der durchschnittlichen Zeit, die ein Mitarbeiter in seiner Karriere auf einer Position verbracht hat. Aber auch die bisherige Fluktuation in dem Unternehmen und die Güte der Bewertung als Arbeitgeber sind starke Prädiktoren in unserem Kontext. In der Folge haben wir unterschiedliche Feature-Kombinationen getestet und weniger wichtige Features gestrichen – das Ziel ist nämlich nicht, ein Modell genau auf den existierenden Datensatz zuzuschneiden, sondern es flexibel genug zu lassen, neuartige Daten zur Prognose zu nutzen (vgl. Shalev-Shwartz/Ben-David, 2014, S. 35f.). Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: In unserem Fall hat die Information, ob ein Mitarbeiter für ein Unternehmen ein Patent geschrieben hat, nur einen geringen Informationswert und kann gestrichen werden. Möglicherweise liegt dies an dem konkreten Biotechkontext, in dem viele Mitarbeiter an Patenten ihres Unternehmens mitgewirkt haben. Die Gewichtung solcher Features kann in anderen Datensätzen und Kontexten eine andere sein, wodurch ein erneutes Anlernen des Algorithmus für andere Branchen vermutlich notwendig sein würde (z. B. wenn es wieder eine größere Varianz über die Information des Patentierens eines Mitarbeiters gibt). Generell gilt, wenn sich die Natur der Fragestellung insofern ändert, als dass andere grundlegende Faktoren wirken, so ist auch ein erneutes Anlernen des Algorithmus notwendig – z. B. wird das vorliegende Modell für Unternehmen der Pharmaindustrie vermutlich valide sein, aber bei Handelsunternehmen eine deutlich geringere Prognosegenauigkeit zeigen. Gleiches gilt, wenn sich im zeitlichen Verlauf etwas strukturell verändert, z. B. weil ein Unternehmen stark gewachsen oder inzwischen an der Börse gelistet ist.

Welche Faktoren bestimmen über die Abwanderung?

In unserem Fall wurden nun die jeweils anderen in der Teststichprobe enthaltenen Daten zum Testen der Prognosefähigkeit der Modelle angewendet. Dabei wurden drei Submodelle zur Veranschaulichung des Informationswertes der Features auf Firmen- und Individualebene sowie der Kombination der beiden Ebenen evaluiert. Die Ergebnisse können wir in einem sog. „Gains-Chart“ analysieren (Abb. 3; für eine detaillierte Beschreibung vgl. Bult/Wansbeek, 1995).

Das Gains-Chart zeigt die Güte der jeweiligen Modelle gegenüber einer zufälligen Klassifizierung. Für die Erstellung des Charts wird basierend auf dem Modell allen Individuen der Teststichprobe ein individueller Risikowert zugeordnet. Dieser Risikowert ist praktisch ein Maß, wie sicher sich der Algorithmus ist, dass ein gewisses Ereignis, in unserem Fall eine Abwanderung, eintritt. Im Anschluss werden die Individuen absteigend nach ihrem Risikowert sortiert und geprüft, ob in der Teststichprobe wirklich eine Abwanderung des Mitarbeiters eingetreten ist. Das Gains-Chart gibt nun an, wie viel Prozent der Mitarbeiter (auf der X-Achse) wie viel Prozent der wirklichen Abwanderungsfälle enthalten (auf der Y-Achse). Folglich gibt die Diagonale (in schwarz) eine zufällige Klassifizierung an: Bei zufälliger Zuordnung des Risikowerts sind die Abwanderungsfälle gleich verteilt und unabhängig vom Risikowert, dadurch beinhalten z. B. 50 % der Gesamtheit der Mitarbeiter entsprechend 50 % der abgewanderten Fälle. Ein Kurvenverlauf oberhalb der Diagonalen ist demnach ein Maß für die Güte der Prognosefähigkeit. Der konkave Verlauf ergibt sich daraus, dass bei einem hohen Risikowert (das heißt

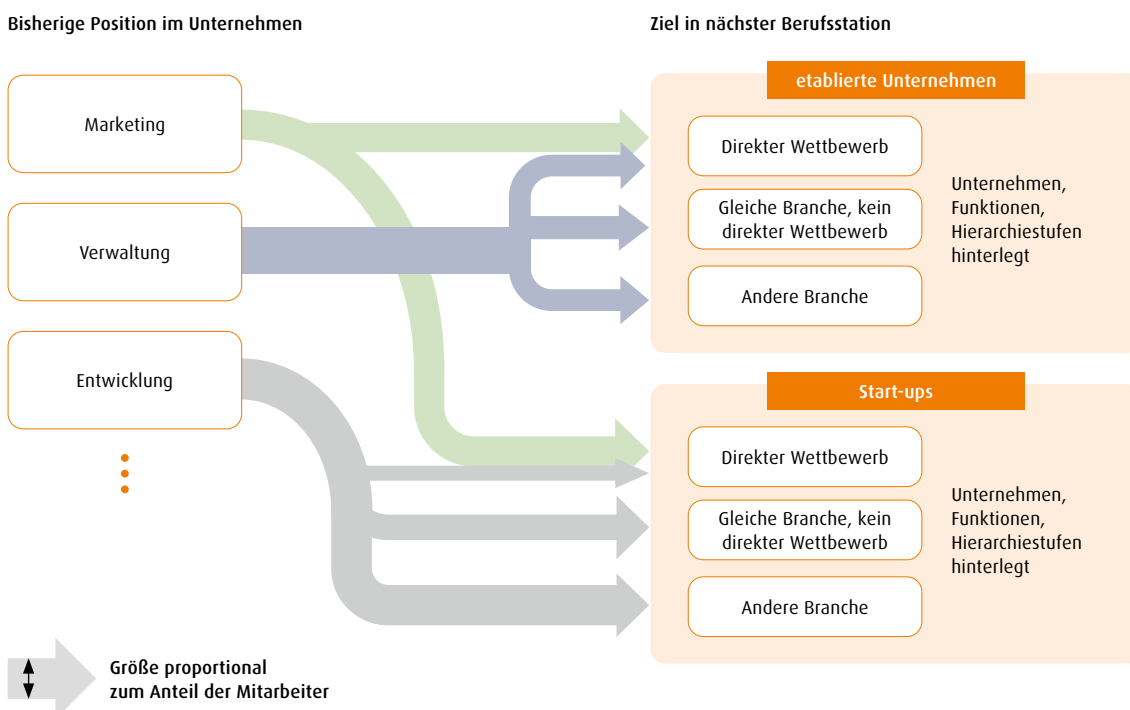
bei den ersten Fällen der Mitarbeiterschaft), der Algorithmus „sicherer“ ist, dass es sich um einen Abwanderungsfall handelt und entsprechend für die höchsten Risikowerte die größte Genauigkeit gegenüber dem Zufall aufweist. Im Ergebnis zeigt sich, dass das komplette Modell die höchste Prognosegüte aufweist und der Erklärungsbeitrag der Individualebene deutlich größer als der der Firmenebene ist.

Datenbasiertes Vorgehen kann fast dreimal effektiver sein

Die grafische Darstellung lässt sich auch in eine eigene Kennzahl, den „Lift-Wert“ überführen. Der „Lift-Wert“ gibt den Quotienten aus Y-Achse, Anteil der Abwanderungsfälle, und X-Achse, Anteil an den Gesamtmitarbeitern, an (Giudici/Figini, 2009). In der Diagonalen beträgt der Lift-Wert demnach genau eins, wohingegen ein Wert oberhalb von eins eine Verbesserung gegenüber der zufälligen Klassifizierung bedeutet.

In unserem Fall verlaufen alle drei Modelle oberhalb der Diagonalen und sind daher besser in der Klassifizierung der Mitarbeiter als eine zufällige Auswahl. Angenommen wir wollen unsere Ressourcen auf die 10 % der Fälle mit der höchsten Ab-

Abb. 4: Exemplarische Darstellung der Mitarbeiterbewegungen (nach Verlassen des Unternehmens)



Quelle: Eigene Darstellung

wanderungswahrscheinlichkeit konzentrieren. Der Lift-Wert für die höchsten 10 % der Risikowerte im Modell auf Firmenebene beträgt 1,7 – folglich können durch eine Ansprache von 10 % der Mitarbeiter 17 % der Abwanderungsfälle adressiert werden. Für das Modell auf Individualebene beträgt dieser Wert 2,4 und ein kombiniertes Modell, welches Features beider Ebenen inkludiert, schafft einen Lift-Wert von 2,9 für die höchsten 10 % der Risikowerte, das heißt 29 % von Abwanderungsfällen zu identifizieren. Dies bedeutet in der konkreten Anwendung, dass Personalverantwortliche, die mit Ressourcen ausgestattet sind, um für 10 % der Mitarbeiterschaft Maßnahmen zu entwickeln, es mittels der Analyseergebnisse schaffen können, deutlich effektiver zu sein und damit 29 % der potenziellen Abwanderungsfälle zu adressieren (statt 10 % bei einer zufälligen Verteilung). Personalverantwortlichen ist es folglich möglich, mittels eines Modells, wie exemplarisch von uns entwickelt, ihre Ressourcen dreimal effektiver einzusetzen. Damit wissen Personalverantwortliche deutlich früher, sogar bevor die möglichen Kündigungen dann tatsächlich eintreten, wie hoch die Abwanderung für verschiedene Profile in Zukunft sein wird, und können durch entsprechend in der Intensität angepasste Maßnahmen reagieren.

Folglich können wir Abwanderung für Folgeperioden mittels Machine-Learning-Modellen auf unserer externen Datenbasis auf Ebene der individuellen Mitarbeiter vorhersagen, womit wir unsere Forschungsfrage bejahen können. Im Folgenden gehen wir nun auf den praktischen Nutzen für Personalverantwortliche ein und zeigen einen konkreten Anwendungsfall von Pfadanalysen, der aus der Datenbasis möglich wird.

Weitere Anwendungsgebiete: Pfadanalysen

Unsere Fallstudie zeigt deutlich den Wert von datenbasierter Analytik und dem Einsatz von Machine-Learning-Modellen für Personalverantwortliche. Anhand des Falls der individuellen Abwanderung sehen wir, dass datengestützte Priorisierung von Zeit, Ressourcen und Maßnahmen eine effektivere Personalarbeit ermöglicht. Konkret können Personalverantwortliche:

- ▶ Im Retention Management die Information einsetzen, um gezielt auf Mitarbeiter ihres Bereichs zuzugehen und Maßnahmen für die Risikogruppe zum Verbleib im Unternehmen zu entwickeln.
- ▶ In der aktiven Rekrutierung auf die potenziellen externen Kandidaten zugehen, die eine erhöhte Wahrscheinlichkeit der Abwanderung aufweisen und damit offener für Vorschläge sein könnten.

Im Retention-Management ist in dem Zusammenhang auch die Unterscheidung zwischen gewollter und ungewollter Fluktuation zu erwähnen. So können Personalverantwortliche durch Hinzufügen der Leistungsdimension entscheiden, ob sie überhaupt gegen die anstehende individuelle Abwanderung des Mitarbeiters arbeiten wollen oder die Abwanderung geschehen

lassen. Auch könnte ein Machine-Learning-Modell direkt auf Mitarbeiter mit starken Karriereperspektiven im Unternehmen angewendet werden, da hier der Verlust am schwersten wiegt.

Darüber hinaus sind auf Basis dieser Erkenntnisse weitere Analysen möglich. Während Personalverantwortliche heutzutage oft Probleme haben, systematisch zu erfassen, warum Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben und was ihre nächste Station war, erlaubt unsere Datenbasis zumindest in Bezug auf die „Abwanderungsziele“ interessante Auswertungen (Campbell et al., 2012). Wir betrachten im Folgenden exemplarisch ein Unternehmen unserer Stichprobe. Neben der Erkenntnis über diese vergangenen und zukünftigen Abwanderungsraten können mögliche Erkenntnisse über die Gründe abgeleitet werden. Abbildung 4 zeigt eine beispielhafte Analyse auf Basis der bibliografischen Daten, die darstellt, zu welchen anderen Unternehmen abgewanderte Mitarbeiter gewechselt sind.

Im konkreten Beispiel erkennt man, dass Mitarbeiter aus der Marketingabteilung historisch eher zu unmittelbaren Wettbewerbern gewechselt sind, während Mitarbeiter aus der Entwicklung tendenziell zu neu gegründeten Start-ups gehen. Mitarbeiter aus der Verwaltung hingegen sind eher zu Großunternehmen gegangen. Ergeben sich solche Systematiken, kann eine Diskussion im Unternehmen gestartet werden, warum sich diese Muster ergeben. Eine Abwanderung zu einem unmittelbaren Wettbewerber könnte auf Gründe in der Entlohnung hindeuten, während systematische Abwanderung Richtung Start-ups auf mangelnder innovativer Unternehmenskultur und individueller Entfaltungsmöglichkeiten beruhen könnte.

Der Wert von Data Analytics

Bezug nehmend auf die Frage, ob Data Analytics einen Mehrwert für Personalverantwortliche haben kann, können wir festhalten, dass in der Tat externe, frei verfügbare Daten über Unternehmen vorliegen, die auf Basis innovativer Auswertungsmethoden wichtige Erkenntnisse ableiten können. Die „Überprüfung“ der Prognosen zur Abwanderung in der Teststichprobe haben gezeigt, dass sich Abwanderungswahrscheinlichkeiten in Form eines „Frühwarnsystems“ zur Steuerung von Ressourcen im Recruiting oder auch zum Gegensteuern auf Unternehmensebene, auf Ebene einzelner Funktionen/Abteilungen und auf Ebene einzelner Individuen einsetzen lassen. Außerdem können weitergehende Analysen Gründe aufzeigen, warum Mitarbeiter abgewandert sind. Dies ist ein Mehrwert über die systematische Auswertung von Abschlussgesprächen, da sie nicht von der wahrheitsgemäßen Aussage der Mitarbeiter abhängig ist und überdies strukturelle Gründe in Unternehmensbereichen aufdecken kann. Weitergehende Analysen erlauben sogar, Diskussionen intern anzustoßen, welche Gründe hinter Abwanderungen stehen könnten.

Es gibt einige Limitationen der Anwendung. Solche Data-Analytics-Methoden funktionieren nur, wenn eine historisch große Datenbasis vorliegt wie im vorliegenden Fall. Nur wenn die angewendeten Algorithmen auf einer ausreichenden Zahl historischer Fälle angelernt werden können, um Muster zu identifizieren, und die äußeren Faktoren als stabil angenommen werden können, ist eine Prognose für Folgejahre möglich. Wir sehen keine Gründe, warum sich ähnliche Modelle nicht auch für andere Branchen entwickeln lassen sollten. Das derzeitige Modell ist jedoch für den Biotechkontext angelernt und getestet, wodurch es sich nicht ohne Weiteres auf komplett andere Kontexte anwenden lässt. Eine weitere Limitation ist zudem die Fokussierung auf extern verfügbare Daten, was als Restriktion, aber auch als Vorteil angesehen werden kann. Während intern möglicherweise weitere Daten verfügbar sind, so sind diese je nach interner Datenbanklandschaft und Verfügungsrechten schwieriger zugänglich als öffentlich zugängliche externe Daten. Zudem verfügen interne Daten zu ehemaligen Mitarbeitern zumeist nicht über den nächsten Arbeitgeber im Lebenslauf. Dies sind jedoch Datenpunkte, die über die genannten Datenquellen gewonnen werden können. Des Weiteren ist es in der externen Analyse von Mitarbeiterfluktuation nicht möglich zu differenzieren, ob ein Mitarbeiter ein Unternehmen freiwillig verlässt oder das Arbeitsverhältnis seitens des Unternehmens aufgelöst wird (oder der Arbeitsvertrag endet). Wie eingangs erwähnt, ist es zudem nicht Ziel unseres Artikels, eine juristische Bewertung der möglichen Datenanwendungen vorzunehmen. Es obliegt jedem Unternehmen, hier eine eigene Evaluation vorzunehmen.

Neben der datenschutzrechtlichen Herausforderung sehen Unternehmen und Personalverantwortliche, die in diesem Bereich tätig werden wollen, große Herausforderungen hinsichtlich der Konzeption, technischen Implementierung und (daten-)rechtlichen Konsequenzen (Minbaeva, 2017). Wir empfehlen daher grundsätzlich eine Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis in Form von gemeinsamen Workshops, aktiven Forschungs Kooperationen und Erfahrungsaustausch, um Data Analytics im HR weiter in die Zukunft zu entwickeln.

SUMMARY

Research question: To what extent can the use of external data sources in machine learning algorithms help predict individual employee turnover?

Methodology: We leverage public data on firms and individuals to build predictive machine learning models. Based on a sample of biotech startups, we predict individual churn likelihoods of employees.

Practical implications: We show how external data and machine learning models can help improve HR decision makers' work: 1.) in retention management and 2.) in active recruiting.



MARIAN BODENSTEDT

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
E-Mail: marian.bodenstedt@hhu.de



PROF. DR. ANDREAS ENGELEN

Lehrstuhl für BWL, insb. Management
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
E-Mail: andreas.engelen@hhu.de
www.management.hhu.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Angrave, D./Charlwood, A./Kirkpatrick, I./Lawrence, M./Stuart, M. (2016):** HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26, 1, 1–11.
- Blum, B./Kainer, F. (2019):** Rechtliche Aspekte beim Einsatz von KI in HR: Wenn Algorithmen entscheiden. *PERSONALquarterly*, 03/19, 22–27.
- Breiman, L. (2001):** Random Forests. *Machine Learning*, 45, 5–32.
- Bult, J. R./Wansbeek, T. (1995):** Optimal Selection for Direct Mail. *Marketing Science*, 14, 4, 378–394.
- Campbell, B. A./Ganco, M./Franco, A. M./Agarwal, R. (2012):** Who leaves, where to, and why worry? employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance. *Strategic Management Journal*, 33, 1, 65–87.
- Giudici, P./Figini, S. (2009):** Applied data mining for business and industry, 2. Aufl., Chichester, United Kingdom.
- Hancock, J. I./Allen, D. G./Bosco, F. A./McDaniel, K. R./Pierce, C. A. (2013):** Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39, 3, 573–603.
- Liaw, A./Wiener, M. (2002):** Classification and Regression by randomForest. *R News*, 2, 3.
- Loupe, G./Wehenkel, L./Sutera, A./Geurts, P. (2013):** Understanding variable importances in Forests of randomized trees. *Advances in neural information processing systems*, 2013.
- Marler, J. H./Boudreau, J. W. (2017):** An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1, 3–26.
- Minbaeva, D. (2017):** Human capital analytics: Why aren't we there? Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4, 2, 110–118.
- Porter, L. W./Steers, R. M. (1973):** Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 2, 151–176.
- Shalev-Shwartz, S./Ben-David, S. (2014):** Understanding Machine Learning: From Theory to Algorithms, New York, USA.
- Tonidandel, S./King, E. B./Cortina, J. M. (2016):** Big Data Methods. *Organizational Research Methods*, 21, 3, 525–547.

HAUFE.

DIE ZUKUNFT DER PERSONALARBEIT



ISBN 978-3-648-13259-3
Buch: **99,95 €** [D] | eBook: **89,99 €** [D]

Konzepte für eine zukunftsorientierte Personalarbeit und Themen wie Agilität, Arbeit 4.0, Analytics und Prozesse werden hier von Fachleuten erläutert.

Mehr als 50 Autoren aus Wissenschaft und namhaften Unternehmen wie Arvato, Bayer, Boehringer Ingelheim, Bosch, B. Braun Melsungen, Daimler, Enercity, Henkel, Klöckner, Lufthansa, Phoenix Contact, Porsche, Schmitz Cargobull, Siemens, Telefonica, Zeppelin u.v.m. liefern interessante Informationen und praktische Umsetzungshilfen.

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

Gamification in der Qualifizierung und darüber hinaus: Alles nur Spiel?

Von Prof. Dr. Carmela Aprea (Universität Mannheim) und Prof. Dr. Heiko Weckmüller (Hochschule Koblenz)

Unter dem Titel „Gamification – spielend arbeiten“ propagieren die VDI Nachrichten den Einzug der Spielewelt in die Industrie (Kellerhoff, 2019). Durch die Nutzung der Potenziale seien enorme Steigerungen der Arbeitszufriedenheit bei gleichzeitig deutlich effizienterer Produktion möglich. Das historische Problem, dass Arbeit immer auch Mühsal ist, scheint aufgelöst.

Und der praktische Nachweis der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit scheint auch schon erbracht. So ergab eine Befragung von HR-Managern durch das Beratungsunternehmen Aberdeen (2013, S. 14), dass Unternehmen, die Gamification nutzen, das Engagement der Beschäftigten um 48 % steigern konnten, verglichen mit der Kontrollgruppe ohne Gamification, die „nur“ auf eine Steigerung um 28 % kam. Nun handelt es sich hier um einfache Befragungen, die den bekannten Verzerrungen unterliegen. Darüber hinaus kann aus dem gleichzeitigen Auftreten von Gamification und der Steigerung des Engagements nicht auf eine Kausalität geschlossen werden.

Vor diesem Hintergrund wollen wir uns mit der wissenschaftlichen Evidenz zur Effektivität von Gamification auseinandersetzen. Wir gehen intensiv auf den gut untersuchten Bereich der Qualifizierung und Personalentwicklung ein, wobei wir uns vor allem auf die aktuelle Metaanalyse von Michael

Sailer und Lisa Homner (2019) stützen. Anschließend gehen wir der Frage nach, ob Gamification das Engagement und die Produktivität bei repetitiven Aufgaben fördern kann, wobei wir uns hierbei aufgrund der Studienlage vor allem auf den qualitativen Review von Benedikt Morschheuser und Kollegen stützen (2017). Zu Beginn möchten wir das Verständnis von Gamification konkretisieren und auf die motivationspsychologischen Grundlagen eingehen.

Begriffsklärung

Der Begriff Gamification – im Deutschen häufig mit „Spie-lifizierung“ übersetzt – geht auf Richard Bartle zurück und wurde von diesem bereits im Jahr 1978 verwendet. Es dauerte allerdings bis zum Jahr 2010, bis er sich durchgesetzt und größere Beachtung in Forschung und Praxis erfahren hat. Die Grundidee von Gamification besteht darin, typische Elemente aus Unterhaltungsspielen in einen spielfremden Kontext zu übertragen (Deterding et al., 2011). Diese Grundidee ist nicht neu und findet im Alltag bereits vielfältige Anwendung, z. B. bei Treueprogrammen im Einzelhandel oder Bonusmeilen im Rahmen von Vielfliegerprogrammen. Sie wird jedoch zunehmend auch auf Kontexte übertragen, bei denen es um Aufgaben oder Inhalte geht, die als besonders

Abb. 1: Spiel-Design-Elemente und Förderung menschlicher Grundbedürfnisse

Kompetenzerleben	Autonomieerleben	Soziale Eingebundenheit
Feedback durch Punkte, Badges, Leistungsgraphen oder (Team-)Bestenlisten sowie Kompetenzlevel	Schaffung von Wahlmöglichkeiten z. B. bzgl. Spieldauer und Geschwindigkeit	Teambuilding durch gemeinsame Ziele und das Gefühl, für die gleiche Sache zu kämpfen.
Erleben sinnhaften Handelns durch Einbindung in eine Game-Story	Angebot individualisierbarer Elemente (z. B. Wahl von Avataren)	Soziale Anerkennung durch Punkte, Badges, Leistungsgraphen oder (Team-)Bestenlisten

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Günthner et al., 2015, S. 17-22; 51

komplex bzw. kognitiv und/oder motivational schwer zugänglich gelten. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist der Wahlomat, bei dem mit einem Quiz politisches Wissen vermittelt wird. Gestaltungselemente von Gamification, auch Spiel-Design-Elemente genannt, sind insbesondere Punkte, Abzeichen bzw. Badges, Bestenlisten für Individuen oder Teams sowie Leistungsgraphen. Ebenso können narrative Rahmenhandlungen bzw. Game Stories und virtuelle Figuren (Avatare, Buddies) zum Einsatz kommen. Gamification hat damit eine gewisse Ähnlichkeit zu sog. Serious Games (englisch für ernsthafte Spiele), also Spielen, die nicht primär oder ausschließlich der Unterhaltung dienen, sondern vor allem zu Informations-, Aufklärungs- und Bildungszwecken eingesetzt werden. Gamification und Serious Games sind jedoch nicht identisch, denn Letztere integrieren Inhalte vollumfänglich in eine Spielumgebung und sind darauf ausgerichtet, durch das Eintauchen in die Spielwelt (sog. Immersion) den Aufbau komplexer Problemlösefähigkeiten zu fördern. Gamifizierte Anwendungen sind demgegenüber insofern bescheidener, als sie meist nur einzelne Spielelemente nutzen. Sie sind daher in der Regel kostengünstiger als Serious Games. Beide Ansätze haben jedoch auch Gemeinsamkeiten. Wie ein Serious Game kann Gamification in analoger oder digitaler Form vorliegen. Ebenso weisen sie Überschneidungen bezüglich der von ihnen erwarteten Effekte auf: Die Einbindung von Edutainment und der spielerische Anreiz sollen die Motivation, das Engagement bzw. die Leistungsbereitschaft sowie die Auseinandersetzungstiefe mit Aufgaben oder Inhalten bei den Anwendern (z. B. Mitarbeitende, Lernende, Patienten, Kunden) fördern und damit letztlich zu besseren Outcomes, etwa in Form von höheren Lern- und Leistungsergebnissen, höherer Zufriedenheit oder stärkerer Bindung, führen.

Theoretische Fundierung in der Motivationspsychologie

Die Wirkungsweise von Gamification wird vor allem durch motivationspsychologische Ansätze erklärt. Besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1993) erlangt, da sie Anhaltspunkte dafür liefert, wie (intrinsische) Motivation durch die Gestaltung des Lern- und/oder Leistungsumfelds gefördert werden kann. Dabei stehen drei angeborene menschliche Grundbedürfnisse im Vordergrund, nämlich (1) das Bedürfnis, sich als wirkungsvoll, effektiv, funktionierend und kompetent zu erleben, (2) das Bedürfnis, sich als persönlich autonom, initiativ und selbstbestimmt handelnd zu erfahren und (3) das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit. Das Kompetenzerleben lässt sich durch Bereitstellung von Handlungen fördern, die vom Anwender als bedeutsam und sinnvoll angesehen werden. Zentral ist außerdem die Formulierung klarer und erreichbarer Ziele sowie ein kontinuierliches Feedback zu deren Erreichungsgrad. Für das Autonomieerleben sind insbesondere Wahlmöglichkeiten so-

Abb. 2: Effekte von Gamification auf das Lernergebnis

Wirksamkeit nach Art des Lernergebnisses (LE)	k	N	g
Kognitive LE	19	1686	.49**
Motivationale LE	16	2246	.36**
Verhaltensbezogene LE	10	951	.25*

Die Autoren verwenden das wenig verbreitete Effektstärkemaß g zur Bewertung der Größe der Unterschiede im Lernerfolg zwischen der Kontrollgruppe und der Experimentalgruppe. Bis auf einzelne statistische Besonderheiten ist g vergleichbar mit Cohens d und kann – im Gegensatz zur Korrelation – Werte über 1 annehmen. Die Autoren interpretieren auch einen Wert von .49 noch als kleinen Effekt. Die Angaben zu p beziehen sich auf die statistische Signifikanz, das heißt die Irrtumswahrscheinlichkeit. * p < .05; ** p < .01

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Sailer/Homner, 2019, S. 16-20

wie die Minimierung von Kontrolle wichtig, während es bei der sozialen Eingebundenheit vor allem um soziale Anerkennung, die Schaffung von Kooperationsmöglichkeiten, die Erreichung gemeinsamer Ziele und die Förderung eines konstruktiven Wettbewerbs geht. Abbildung 1 stellt beispielhaft dar, welche Vorteile von der Implementation gamifizierter Spiel-Design-Elemente im Hinblick auf die drei Grundbedürfnisse erwartet werden.

Gamification fördert Lernerfolg

Vor dem Hintergrund obiger Überlegungen stellt sich die Frage, ob sich die erwarteten Effekte von Gamification auch empirisch nachweisen lassen. Dieser Frage gehen Sailer und Homner (2019) in einer kürzlich vorgelegten Metaanalyse nach. Dabei richten sie ihr Augenmerk auf den Bereich der Qualifizierung, in dem spielbasierte Lernformen eine lange Tradition haben und Gamification daher bereits vergleichsweise gut erforscht ist. Insgesamt werteten sie 38 Studien aus, in denen Gamification in formellen Lernkontexten vor allem der tertiären, jedoch auch der sekundären Bildung sowie beim Lernen am Arbeitsplatz oder sonstigen informellen Lernkontexten (z. B. im Museum) mit traditionellen Instruktionsformen verglichen wurde.

Drei Ergebnisgrößen wurden dabei betrachtet: (1) kognitive Lernergebnisse, welche sich auf den Aufbau von Wissen über Fakten, Konzepte oder Verfahrensweisen beziehen, (2) motivationale Lernergebnisse, welche die Autoren breit auffassen als Förderung von Interesse, positiven Haltungen, Präferenzen etc. sowie (3) verhaltensbezogene Lernergebnisse, die auf motorische bzw. psychomotorische Fähigkeiten und Fertigkeiten

Abb. 3: Einflussfaktoren differenziert nach Lernergebnis

	k	N	g
Bedeutung des Lernkontexts für kognitive LE			
Schulischer Lernkontext	3	257	1.12**
Hochschulischer Lernkontext	13	1181	.41**
Informeller Lernkontext	2	212	.19
Bedeutung der Interventionsdauer für motivationale LE			
≤ 1 Tag	9	1173	.19
2 bis 6 Monate	6	932	.59**
Bedeutung der Game Story für verhaltensbezogene LE			
Mit narrativer Rahmenhandlung	3	254	.41**
Ohne narrative Rahmenhandlung	7	697	.10
Bedeutung der Interaktion für verhaltensbezogene LE			
Nur kompetitive soziale Interaktion	6	759	.12
Kompetitiv-kollaborative soziale Interaktion	3	135	.70**
Ohne soziale Interaktion	3	193	-.06

* $p < .05$; ** $p < .01$

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Sailer/Homner, 2019, S. 16-20

orientiert sind. Insgesamt zeigten sich für alle drei Ergebnisgrößen signifikante Effekte von Gamification, die im Falle der kognitiven Lernergebnisse im mittleren Bereich und für die beiden anderen Lernergebnisarten im Bereich kleiner Effektstärken liegen (siehe Abb. 2).

Die Befunde der Metaanalyse legen darüber hinaus nahe, dass für die Wirkung von Gamification auf die drei Ergebnisgrößen weitere Faktoren von Bedeutung sind (siehe Abb. 3). Zudem variiert die Wirkung dieser Faktoren in Abhängigkeit von der betrachteten Ergebnisgröße: So hat die Interventionsdauer bspw. keine Auswirkung auf die kognitiven Lernergebnisse, beeinflusst aber erheblich die motivationalen Ergebnisse. Für die Ausgestaltung von Gamification in der Praxis ist es somit wichtig, Klarheit über die erwünschten Ergebnisse zu haben. In Bezug auf die kognitiven Lernergebnisse scheint Gamification im Vergleich zu anderen Instruktionmethoden, insbesondere für den schulischen Lernkontext, effektiv zu sein, während dies für andere Lernkontexte in signifikant geringerem Maße gilt. In Bezug auf motivationale Lernergebnisse scheint sich

insbesondere die Interventionsdauer als wesentlicher Einflussfaktor von Gamification herauszukristallisieren. Hier zeigten sich signifikante Unterschiede der Effektstärken zugunsten von Interventionen, bei denen Gamification über einen längeren Zeitraum eingesetzt wurde, im Vergleich zu solchen mit einer sehr kurzen Dauer. Bei den verhaltensbezogenen Lernergebnissen ergaben sich signifikant höhere Effekte bei der Einbettung in eine narrative Rahmenhandlung. Ferner scheinen hier solche gamifizierten Lernarrangements vorteilhaft zu sein, bei denen Anwender im Team agieren und gegen andere Teams antreten, während sich bei rein kompetitiven Arrangements und solchen ohne soziale Interaktion keine signifikanten Effekte zugunsten von Gamification feststellen lassen.

Motivationseffekt bei repetitiven Aufgaben

Eines der Versprechen von Gamification besteht darin, Motivation und Produktivität bei Aufgaben zu erhöhen, die nicht in sich selbst motivierend sind. Dabei ist insbesondere an stark standardisierte und repetitive Aufgaben mit geringen Qualifi-

kationsanforderungen gedacht. Ein aktuelles Anwendungsfeld liefern Crowdsourcing und Crowdworking, das heißt die internetbasierte Auslagerung von Teilaufgaben an einzelne Personen, wobei in Abhängigkeit von den betrachteten Aufgaben durchaus auch Autonomie, Wachstumserfahrungen oder Kreativitätspotenziale relevant für die individuelle Partizipation und Motivation sind. Morschheuser et al. (2017) untersuchen 63 empirische Studien, die Gamification bei Crowdsourcing untersuchen, und fassen die Ergebnisse qualitativ zusammen. Insgesamt zeigt die Mehrheit der Studien einen positiven Zusammenhang zwischen Gamification und der Motivation. Übergreifende Empfehlungen zur spezifischen Ausgestaltung der Gamification-Elemente sind vor dem Hintergrund der Studienebene noch nicht möglich. Bei einfachen repetitiven Tätigkeiten empfehlen die Autoren einfache und kostengünstige Spielelemente wie Punktvorgaben oder Rankings (Leaderboards).

Fazit und Handlungsempfehlungen

- ▶ Im Bereich der Qualifizierung lässt sich Gamification wirksam zur Förderung kognitiver, motivationaler und verhaltensbezogener Lernergebnisse einsetzen, wobei die Haupteffekte durchgängig klein bis mittel sind.
- ▶ Die positive Wirkung ist bei kognitiven Ergebnisgrößen am höchsten, gefolgt von motivationalen und verhaltensbezogenen Lernergebnissen.
- ▶ Der langfristige Einsatz (2-6 Monate) ist erfolgreicher als der kurzfristige (≤ 1 Tag).
- ▶ Die Einbettung in eine narrative Rahmenhandlung erhöht die Effektivität.
- ▶ Verhaltensbezogene Lernerfolge sind am größten, wenn das Spielformat einen Wettbewerb zwischen Teams hervorruft (kompetitiv-kollaborative soziale Interaktion).
- ▶ Bei repetitiven Aufgaben kann Gamification die Motivation der Beschäftigten erhöhen.



PROF. DR. CARMELA APREA

Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik – Design
und Evaluation instruktionaler Systeme
Universität Mannheim
E-Mail: aprea@bwl.uni-mannheim.de
www.bwl.uni-mannheim.de



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

Professur Human Resources
Hochschule Koblenz
Rheinahrampus Remagen
E-Mail: weckmueller@rheinahrampus.de
www.hs-koblenz.de

LITERATURVERZEICHNIS

Aberdeen (2013): Onboarding 2013: A New Look at New Hires. <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf> (Abruf: 13.01.2020).

Deci, E. L./Ryan, R. M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39(2), 223-238.

Deterding, S./Dixon, D./Khaled, R./Nacke, L. (2011): From Game Design Elements to Gamefulness: Defining „Gamification“. Paper presented at the 15th International Academic MindTrek Conference, Tampere.

Günthner, W. A./Mandl, H./Klevers, M./Sailer, M. (2015): GameLog – Gamification in der Intralogistik. Garching: fml – Lehrstuhl für Fördertechnik Materialfluss Logistik, Technische Universität München.

Kellerhoff, P. (2019): Gamification – spielend arbeiten. VDI Nachrichten vom 12.09.2019

Morschheuser, B./Hamari, J./Koivisto, J./Maedche, A. (2017): Gamified crowdsourcing: Conceptualization, literature review, and future agenda. International Journal of Human-Computer Studies, 106, 26-43.

Sailer, M./Homner, L. (2019): The gamification of learning: a meta-analysis. Educational Psychology Review. Published online 15.08.2019.

Kann emotionale Intelligenz erlernt werden?

Victoria Mattingly & Kurt Kraiger (Colorado State University): Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 2019, 140-155.

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle wahrzunehmen, einzuordnen und gleichsam regulieren zu können. Der Ausbau emotionaler Intelligenz ist nicht nur für Führungskräfte wichtig, werden mit ihr in der Praxis doch auch eine höhere Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit im Ergebnis auch finanziell erfolgreichere Firmen verbunden. Experten vermuten, dass über 75 % großer Unternehmen solche Trainings einsetzen. Auch die Zahl der Trainingsanbieter am Markt ist riesig. Aber sind solche Trainings ihr Geld wert und kann emotionale Intelligenz überhaupt erlernt werden?

Die vorgestellte Metaanalyse analysiert die Forschungslage dazu. Metaanalysen aggregieren die Ergebnisse vieler wissenschaftlicher Studien, sie sind damit besonders gut geeignet, Effektgrößen einzuschätzen. Die Autoren haben in diesem Fall 76 Studien verglichen. Die Forschung bezüglich emotionaler Intelligenz unterscheidet weitgehend zwischen zwei Modellen. Einerseits zwischen dem auf Fähigkeiten basierendem Modell und andererseits dem gemischten Modell. Während sich das Fähigkeitsmodell hauptsächlich auf die eingangs erwähnten Fähigkeiten bezieht, betrachten gemischte Modelle zusätzlich noch weitere Fähigkeiten, die wir auch als Leadership Skills bezeichnen, bspw. Empathie, Motivationsfähigkeit und Resilienz.

Die Autoren kommen in ihrer Analyse zu dem Schluss, dass Trainings zur Verbesserung der emotionalen Intelligenz, unabhängig vom jeweiligen Training und in beiden Modellen, einen moderaten, aber positiven Effekt haben. Keinen signifikanten Einfluss auf das Ergebnis hat hingegen das Geschlecht der Teilnehmer, was eine Hypothese der Autoren war. Frühere Studien ließen Unterschiede in der Effektgröße vermuten, da Frauen durchschnittlich eine höhere emotionale Intelligenz aufweisen und damit bei einem gleichen Training geringere Verbesserungen zeigen als Männer. Offen bleibt die Frage, wie genau die Trainings die emotionale Intelligenz verbessern, also welche Trainings effizienter sind als andere. Damit ist auch offengeblieben, ob Trainings bspw. mit Coaching-Bestandteilen eine bessere Wirkung haben und welcher Arbeitertyp am meisten von den Trainings profitiert.

Besprochen von **Peter Göhre**, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn

Überspann den Bogen!

Ella Miron-Spektor (Technion-Israel Institute of Technology), **Amy Ingram** (Clemson University), **Josh Keller** (Nanyang Technological University), **Wendy K. Smith** (University of Delaware), **Marianne W. Lewis** (University of London): Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal* Volume 61, Issue 1, March 2017

Durch eine immer stärker geforderte Dynamik in Organisationen wird das Arbeitsleben von konkurrierenden Zielen bestimmt. So stehen z. B. Produktmanager im Spannungsfeld zwischen täglicher Aufgabenerfüllung und dem Druck, die Innovation von morgen zu ermöglichen. Das Autorenteam nimmt sich dieser Thematik an und entwickelt ein theoretisches Modell, um die Ansätze von Individuen im Umgang mit Spannungen zu erklären. Zunächst entwickelten die Autoren in einer international angelegten Studie ein Instrument zur Messung von Spannungen, das anschließend in einem großen Konsumgüterunternehmen innerhalb der USA anhand verschiedener Methoden getestet wurde. Insgesamt nahmen 135 Produktmanager an einer Fragebogenstudie mit anschließendem Interview teil. Die Produktexperten berichteten davon, wie sie Spannungen in ihrem Arbeitsumfeld erleben. Die Autoren identifizierten die Ressourcenknappheit, also z. B. begrenzte Zeit sowie begrenzte finanzielle Möglichkeiten, als Quelle von Spannungen. Darüber hinaus konnte nachgewiesen werden, dass eine paradoxe Denkweise, also das Ausmaß, in dem Spannungen akzeptiert werden, helfen kann, die Performance sowie die Innovationskraft des Mitarbeiters zu steigern. Die Ergebnisse zeigen, dass die paradoxe Denkweise als Schlüssel zur Freisetzung des positiven Potenzials von alltäglichen Spannungen dient.

Für die Unternehmenspraxis ergeben sich wertvolle Ansätze, um Spannungen zu bewältigen. Die Autoren skizzieren Strategien, indem sie die Rolle der paradoxen Denkweise hervorheben. Sie argumentieren, dass es nicht ausreicht, Spannungen zu erkennen – sondern diese am ehesten bewältigt werden, wenn eine Denkweise gefördert wird, die auch Akzeptanz ermöglicht. Das eigens entwickelte Instrument zur Messung von Spannungen bietet Führungskräften wie auch Mitarbeitenden die Möglichkeit, den eigenen Umgang mit Spannungen zu bewerten und mögliche Auswirkungen auf ihre Arbeitsergebnisse zu identifizieren, um so gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung des eigenen Umgangs mit Spannungen anzuleiten.

Besprochen von **Kian Malucha**, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn

Licht auf der dunklen Seite interner Stellenmärkte

Kathryn Dlugos & J. R. Keller (Cornell University): Turned Down and Taking Off? Rejection and Turnover in Internal Talent Markets, *Academy of Management Journal*, in press.

Interne Stellenausschreibungen haben einen entscheidenden Vorteil: Im Vergleich zu externen Bewerbungen liegen über interne Bewerber wesentlich genauere und umfangreichere Informationen über deren Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten vor – Voraussetzung für ein effektives „Matching“ von Bewerbern zu den zu besetzenden Stellen. Interne Stellenmärkte haben jedoch einen inhärenten Nachteil: Es werden weniger „Job Matches“ realisiert als Absagen und es ist aus früherer Forschung bekannt, dass abgelehnte interne Bewerbungen die Fluktuationswahrscheinlichkeit erhöhen. Der Nutzen interner Stellenausschreibungen (effektiveres Job Matching) relativiert sich also wieder durch die Kosten, die sich aus der erhöhten Fluktuation ergeben. Auf interne Stellenausschreibungen gänzlich zu verzichten, ist aber sicherlich keine sinnvolle Lösung. Aus Sicht von Unternehmen stellt sich daher primär die Frage, unter welchen Bedingungen Fluktuation als Reaktion auf eine abgelehnte interne Bewerbung (mehr oder weniger) wahrscheinlich ist.

Dlugos und Keller gehen davon aus, dass der Bewerbungsprozess für interne Bewerber wichtige Informationen zu ihren zukünftigen Karrierechancen im Unternehmen bereithält und darüber vermittelt die Entscheidung, im Unternehmen zu verbleiben oder dieses zu verlassen, beeinflusst. Die Autoren argumentieren, dass Fluktuation als Reaktion auf eine abgelehnte interne Bewerbung weniger wahrscheinlich ist, wenn a) der Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird und b) die Position mit einem anderen internen (statt externen) Kandidaten besetzt wird. Ersteres signalisiert, dass der interne Bewerber auch für andere, ähnliche Stellen grundsätzlich als geeignet eingeschätzt wird (d. h. hohe Erfolgswahrscheinlichkeit bei zukünftigen internen Bewerbungen). Letzteres hingegen gibt Aufschluss über die Präferenzen des Arbeitgebers für interne vs. externe Kandidaten bei diesem und ähnlichen Jobs und zeigt zudem an, mit wie viel Konkurrenz bei zukünftigen Bewerbungen zu rechnen ist (d. h. niedrigere Erfolgswahrscheinlichkeit bei zusätzlicher externer Konkurrenz).

Dlugos und Keller testeten ihre Theorie auf Basis von Längsschnittdaten zu abgelehnten internen Bewerbungen sowie den Personalakten der betreffenden Mitarbeiter eines großen US-amerikanischen Gesundheitsdienstleisters. Die Autoren beschränkten die Stichprobe gezielt auf Mitarbeiter, die sich

in einem 6-monatigen Zeitraum nur für eine einzige Stelle beworben haben, da diese Bewerbungen im Fallunternehmen üblicherweise rein karrieremotiviert sind. Durch Exit-Interviews/Austrittsgespräche konnte zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Fluktuation differenziert werden. Mittels einer Vielzahl von Kontrollvariablen wurde sichergestellt, dass Unterschiede in der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Bewerbung keinen Einfluss auf die Ergebnisse haben. Die Fluktuationsrate unter den Mitarbeitern, die sich erfolglos in den letzten 6 Monaten auf eine vakante Stelle beworben hatten, war mit 14 % mehr als dreimal so hoch wie die Fluktuationsrate in der gesamten Belegschaft (4 %). Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Absage auf eine interne Bewerbung hin zu freiwilliger Fluktuation führt, war jedoch signifikant geringer (um das 1.4-fache), wenn die Mitarbeiter zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden sowie wenn die Stelle mit einem internen Kandidaten besetzt wurde (um das 1.2-fache). Zwar konnten Dlugos und Keller auf Basis ihrer Daten nicht direkt die Wahrnehmung abgelehnter interner Bewerber untersuchen; allerdings konnten die Autoren durch weiterführende statistische Tests überzeugend darlegen, dass die hypothetisierten Mechanismen für die Studienergebnisse verantwortlich sind. Auch wenn sich die Daten auf ein einzelnes Unternehmen beschränkten, sollten die Studienergebnisse zumindest auf Großunternehmen übertragbar sein, die ebenfalls eine flache Hierarchie haben, in denen Einstellungsentscheidungen zentral getroffen werden und in denen es Mitarbeitern ohne Einschränkungen offensteht, sich auf interne Ausschreibungen zu bewerben.

Was können Unternehmen nun von den Studienergebnissen lernen? Es ist zwar praktisch unmöglich, immerzu sämtliche interne Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen oder gänzlich auf externe Kandidaten zu verzichten. Allerdings kann der Bewerbungsprozess strategisch gesteuert werden: Bei erfolglosen Bewerbungen von Mitarbeitern mit hohem Entwicklungspotenzial bzw. wertvollen/seltenen Qualifikationen sollte man gezielt auf diese Mitarbeiter zugehen, um ihnen (ggf. auch alternative) Karrieremöglichkeiten im Unternehmen aufzuzeigen. So kann Fluktuation als Reaktion auf abgelehnte interne Bewerbungen zumindest an den Stellen im Unternehmen verhindert werden, wo diese besonders „schmerzt“.

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

Mentales Einstimmen auf den Arbeitstag

Sabine Sonnentag (University of Mannheim), **Kathrin Eck** (University of Mannheim), **Charlotte Fritz** (Portland State University) & **Jana Kühnel** (Ulm University): Morning reattachment to work and work engagement during the day: A look at day-level mediators. *Journal of Management*, in press

Nach der Arbeit mental abzuschalten und nicht an die Arbeit zu denken, ist eine zentrale Erholungserfahrung. In zahlreichen Studien konnte gezeigt werden, dass das Gefühl, gedanklich Abstand von der Arbeit zu gewinnen, die Erschöpfung von Mitarbeitenden reduziert und zu mehr positivem Erleben (z. B. Zufriedenheit) führt. Eine kürzlich veröffentlichte Studie zeigt jedoch, dass es für das Wohlbefinden auch wichtig sein könnte, sich vor der Arbeit gedanklich auf den bevorstehenden Arbeitstag einzustimmen und sich dadurch mental wieder mit der Arbeit zu „verbinden“. Für die Studie wurden insgesamt 151 Personen aus verschiedenen Branchen über eine Arbeitswoche hinweg morgens und abends befragt. Es zeigte sich, dass Personen bei ihrer Arbeit ein höheres Arbeitsengagement erlebten, wenn sie sich morgens gedanklich mit dem anstehenden Arbeitstag beschäftigten und sich über bevorstehende Aufgaben und Herausforderungen Gedanken machten. Das höhere Arbeitsengagement äußerte sich in einer höheren Vitalität, mehr Hingabe zur Arbeit sowie dem Gefühl, in der Arbeit aufzugehen. Zudem fanden die Autorinnen heraus, dass das mentale Einstimmen auf die Arbeit mit einer stärkeren Aktivierung arbeitsbezogener Ziele einhergeht, sodass der Arbeitstag dann insgesamt positiver verläuft. Allerdings gibt die Studie keinen Aufschluss darüber, wann und wo genau das mentale Einstimmen auf die Arbeit stattfinden sollte. Ob sich die Mitarbeitenden direkt nach dem Aufwachen, auf dem Weg zur Arbeit oder erst bei ihrer Ankunft am Arbeitsplatz gedanklich mit der Arbeit beschäftigen, könnte jedoch wichtige Implikationen für ihr Erleben während der Arbeit haben. Die Autorinnen empfehlen auf Grundlage der Ergebnisse, dass Unternehmen Routinen entwickeln, die den Mitarbeitenden helfen, sich morgens mental auf die Arbeit einzustimmen. So ist es z. B. denkbar, dass es zu Beginn eines jeden Arbeitstags die Möglichkeit gibt, sich einige Minuten gedanklich auf die bevorstehenden Aufgaben und Herausforderungen vorzubereiten, indem mithilfe von Checklisten die wichtigsten Arbeitsziele priorisiert werden oder kurze Planungsgespräche stattfinden.

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

Wahrnehmung als Realität?

Joseph Harrison, **Gary R. Thurgood**, **Steven Boivie** & **Mike Pfarrer** (Texas A&M University, 2019): Perception Is Reality: How CEOs' Observed Personality Influences Market Perceptions of Firm Risk and Shareholder Returns. *Academy of Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0626>

Die Analyse von Unternehmen und Unternehmenslenkern gehört zu den zentralen Aufgaben von Drittparteien wie Analysten. In diesem Zusammenhang wird den Persönlichkeitsmerkmalen von Vorstandsvorsitzenden eine besondere Bedeutung zuteil, denn Drittparteien nutzen diese Hinweise, um Rückschlüsse auf Unternehmensstrategien und Unternehmenseigenschaften ziehen zu können. Da Drittparteien kognitiven Verzerrungen und unvollständigen Informationen unterliegen, sind beobachtbare Signale wie Sprache besonders wichtig. Daher interessiert die Autoren, ob Persönlichkeitssignale von Drittparteien als Hinweise genutzt werden, um vereinfachte Abbildungen der Realität und „Schubladen“ hinsichtlich der Vorstandsvorsitzenden und der geführten Unternehmen zu entwerfen. Harrison et al. extrahieren dafür Sprache von Vorstandsvorsitzenden aus über 10.000 Konferenzgesprächen mit Analysten und trainieren damit ihr dynamisches Natural-Language-Processing-Modell. Zudem testeten sie das Tool in verschiedenen Kontexten.

Die Autoren hypothesieren, dass z. B. der Charakterzug Extraversion bzw. Neurotizismus zu einer höheren Risikoeinschätzung bezüglich der Aktie führen wird, während Gewissenhaftigkeit zu einer geringeren Risikoeinschätzung führen wird. Nach der Kontrolle von verschiedenen Alternativerklärungen (z. B. Unternehmensgröße) in den größten US-Unternehmen (S&P 1500) kristallisiert sich ein zentraler Effekt heraus. Sprachliche Hinweise aus der Vergangenheit bezüglich Charaktereigenschaften werden von Analysten als Hinweise bezüglich der Vorstände und der geführten Unternehmen gesehen. Z. B. werden neurotischen Vorstandsvorsitzenden Charakteristiken wie Irrationalität, Impulsivität und negative emotionale Zustände zugeschrieben, wodurch ein höheres Risiko der Aktie attribuiert wird. Jedoch werden nicht alle Eigenschaften gleich bewertet. Vermeintlich positive Charakterhinweise wie Verträglichkeit können vom Markt auch als Passivität „bestraft“ werden. Schlüsselerkenntnis (z. B. Vorstände) sollten sich daher bewusst sein, dass beobachtbare sprachliche Hinweise (absichtlich oder unabsichtlich) von Drittparteien als Inferenzobjekt genutzt werden.

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

Übergang in Führung als zweischneidiges Schwert

Maike E. Debus (University of Zurich), **Charlotte Fritz** (Portland State University) & **Michel Philipp** (University of Zurich): A story of gains and losses: intra-individual shifts in job characteristics and well-being when transitioning to a managerial role. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 34, pp. 637-655.

Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Übernahme einer Führungsposition ein attraktives und erstrebenswertes Karriereziel. Bei Erreichen dieses Ziels freuen sie sich i. d. R. über ein höheres Gehalt und mehr Verantwortung. Eine kürzlich veröffentlichte Studie weist jedoch darauf hin, dass die Veränderungen, die mit dem Übergang in eine Führungsrolle einhergehen, nicht ausnahmslos positiv sind. Die AutorInnen der Studie gingen der Frage nach, inwieweit die Übernahme einer Führungsrolle sowohl mit einem Zugewinn an Ressourcen als auch mit potenziellen „Verlusten“ im Sinne von ungünstigen Veränderungen einhergeht – und somit ein zweischneidiges Schwert darstellt. Für die Studie wurden Daten aus dem Schweizer Haushalts-Panel verwendet, einer großangelegten jährlichen Befragung von über 12.000 privaten Haushalten in der Schweiz. Die Autorinnen identifizierten in dem Datensatz insgesamt 2.052 erwerbstätige Personen, die zwischen 2004 und 2012 in eine Führungsposition übergegangen waren. Die Auswertung zeigte, dass Personen nach Übergang in eine Führungsposition zwar eine Zunahme der Möglichkeiten zur Partizipation an Entscheidungsprozessen erleben, die wiederum mit einer höheren Arbeitszufriedenheit verbunden war. Allerdings ergab sie auch, dass es zu einem Anstieg des wahrgenommenen Zeitdrucks kommt, wodurch Führungskräfte eine höhere emotionale Erschöpfung und mehr Probleme in der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie als in ihrer vorherigen Position berichten. Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus, wie die potenziellen negativen Konsequenzen abgeschwächt werden können. „Neue“ Führungskräfte, die in ihrer Freizeit gut abschalten können, zeigten sich weniger stark von den ungünstigen Auswirkungen der Zunahme des Zeitdrucks auf die Erschöpfung und auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie betroffen. Allerdings profitierten sie entgegen der Annahme der AutorInnen im Hinblick auf ihre Arbeitszufriedenheit auch weniger stark von der Zunahme der Partizipationsmöglichkeiten. Bezüglich praktischer Empfehlungen ergeben sich durch die Ergebnisse der Studie mehrere Ansatzpunkte, um das Wohlbefinden von Führungskräften langfristig sicherzustellen. Unternehmen sollten zum einen versuchen, die Arbeit so zu gestalten, dass Führungskräfte bei ihrer Arbeit nicht ständig unter hohem Zeitdruck stehen,

wobei eine umfassende Vorbereitung auf die neue Rolle und die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen im Rahmen von Trainings in diesem Zusammenhang ebenfalls sinnvoll erscheint. Zum anderen sollten Unternehmen Führungskräfte darin unterstützen, in ihrer Freizeit gedanklich von der Arbeit abzuschalten. Dies sei wichtig, weil Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion haben und ihr Verhalten den Mitarbeitenden als Orientierung für ihr eigenes Verhalten dient. Die Fähigkeit, mental von der Arbeit Abstand zu gewinnen, könnte etwa durch Trainings individuell gefördert werden. Darüber hinaus sollten Unternehmen die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit durch klare Regelungen zur Arbeit und Erreichbarkeit erleichtern. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss allerdings beachtet werden, dass Partizipation und Zeitdruck nur zwei der vielen weiteren Veränderungen darstellen, mit denen neue Führungskräfte konfrontiert sind. So ist es auch denkbar, dass die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgaben durch die Übernahme einer Führungsposition zunimmt. Gleichzeitig könnte jedoch die Rollenklarheit abnehmen, dadurch, dass neuen Führungskräften die Erwartungen, die an ihre Rolle geknüpft sind, (noch) nicht ganz klar sind. Zudem bleibt offen, ob die Veränderungen zeitlich stabil sind oder sich nach einer bestimmten Zeit wieder an das Niveau vor Übergang in die Führungsposition angleichen. Hier wäre es demnach interessant, sich die zeitlichen Verläufe genauer anzusehen.

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

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.

Frauen ohne Gehaltsvorteil

Der Frauenanteil in Unternehmen hängt von kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen ab. Das gilt für das Spitzenmanagement wie auf der Mitarbeiterebene.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Franziska Giffey vermisst Unternehmen, die aus freien Stücken Frauen in ihre Vorstände holen. Die Bundesministerin, die neben Familie, Senioren und Jugend auch Frauen in ihrem Portfolio vertritt, kritisierte Mitte Februar, dass sich 70 % die Zielquote Null für weibliche Vorstandsmitglieder gesetzt hätten. Nun sollen, wie die Medien von Welt über MDR und Spiegel bis Rheinische Post unisono berichten, Börsenkonzerne mit mehr als 2.000 Beschäftigten und vier Vorstandsmitgliedern auf mindestens einen der Posten eine Frau berufen. Mit ihrer Forderung plane die Ministerin, so das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) am 17. Februar 2020, einen „schwerwiegenden Eingriff in die Herzkammer der unternehmerischen Freiheit“. Die Wortwahl des IW-Autors Oliver Stettes zeigt es: Wie schon bei der Frauenquote für Aufsichtsratsmandate werden die Emotionen hochschwappen, wenn der Giffey-Entwurf in die Koalitionsdiskussion und ins Gesetzgebungsverfahren kommt.

Da wirkt eine Erhebung der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young (EY) auf den ersten Blick weitaus sachlicher. Im Mixed Compensation Barometer 2019 wurden die fixe, die variable und die Gesamtvergütung von Vorstandsmitgliedern erfasst, die ein komplettes Geschäftsjahr in ihrer Funktion blieben. Der Fokus lag auch hier auf einem Vergleich zwischen den Geschlechtern. Drei Kernaussagen stellte EY im November vor: Frauen erzielen im Vergleich zum Jahr 2017 ein Gehaltsplus von 6,5 %, wogegen die Vergütung der Männer um 1,9 % sinkt; in Dax-30-Unternehmen verdienen Frauen mehr als Männer, im MDax und im SDax allerdings weniger; und Frauen haben einen höheren Anteil fixer Gehaltsbestandteile. „Das Gender Pay Gap in diesem Segment ist nachhaltig geschlossen“, zieht Jens Massmann ein optimistisches Fazit. Der EY-Partner und Vergütungsexperte hat die marktwirtschaftlich logische Erklärung schnell zur Hand: den wachsenden Wunsch der Unternehmen, Frauen für ihr oberstes Führungsgremium zu gewinnen. Da geeignete Kandidatinnen knapp seien, stiegen ihr Marktwert und damit auch ihre Vergütung.

Doch die Analyse der Dax-30-Vorstandsgehälter, die Heiko Weckmüller, Managementprofessor an der Hochschule Koblenz und Managing Editor von PERSONALquarterly, auf der Ebene des einzelnen Unternehmens vornahm, widerspricht

den EY-Positionen sehr klar. „Die Vergütungsdaten auf Unternehmensebene zeigen nicht, dass Frauen systematisch mehr verdienen als ihre männlichen Vorstandskollegen“, sagt Weckmüller. „Vielmehr sind Frauen innerhalb des Dax 30 eher bei Unternehmen beschäftigt, die höhere Grundgehälter auszahlen.“ Der Hochschullehrer fand bei der Betrachtung der einzelnen Konzerne andere Hinweise für partielle und vor allem geschlechterunabhängige Unterschiede in der Gehaltshöhe. Im gleichen Unternehmen ist die Grundvergütung nämlich in der Regel für alle ordentlichen Vorstandsmitglieder gleich oder an die Dienstdauer gekoppelt. Z. B. steigt das Grundgehalt in der zweiten Amtsperiode. Auch Wechselkursschwankungen können die Höhe beeinflussen, wenn das Gehalt nicht in Euro, sondern in einer Fremdwährung ausgezahlt wird. Für die Unternehmen ergibt sich also ein differenzierteres Bild, das, so Professor Weckmüller, eines verdeutlicht: „Die vermeintlich bessere Verhandlungsposition der Frauen ist nicht die Ursache für die höhere durchschnittliche Dax-30-Grundvergütung weiblicher Vorstandsmitglieder.“

Leitziel zur Genderfrage im Public Corporate Governance Kodex verankern

Immerhin wäre eine gleiche Vergütung innerhalb eines Vorstands schon mehr, als die Gehaltslücke zwischen den Geschlechtern vermuten lässt, die je nach Berechnung zwischen 6 und 21 % beträgt. Was aber bleibt, ist der steinige Weg an die Spitze, der Frauen noch immer weitaus seltener gelingt als Männern. Der Verein FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte zählt regelmäßig die Mandate im Topmanagement und konnte im Dezember 2019 lediglich ein minimales Plus verkünden: In den Vorständen übersteigt der Frauenanteil erstmals die 10-Prozent-Marke und kletterte seit der Einführung der Frauenquote für Aufsichtsräte und den Zielvorgaben für Managementebenen 2015 um 5,1 Prozentpunkte auf 10,1 %. Bei Unternehmen, die quotieren müssen, liegt der Anteil bei 10,8 % (+5,9), bei den Nicht-Quotenunternehmen bei nur 8,9 % (+3,7).

Auch in den 263 Unternehmen mit Bundes- oder Landesbeteiligung ist der Fortschritt eine Schnecke, manchmal sogar eine Krabbe, die rückwärts schwimmt. Im Public Women-on-Board-



V. l. n. r.: Jens Massmann (EY), Prof. Dr. Heiko Weckmüller (Hochschule Koblenz), Alyssa Schneebaum, Ph. D. (Wirtschaftsuniversität Wien)

Index 2019 sind 18 Unternehmen erfasst, die eine komplett frauenfreie Führungsetage haben. Insgesamt ist der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr in den Topmanagementorganen um 0,8 % auf 18 % gesunken. Öffentliche Unternehmen, die in Bundesländern ihren Sitz haben, in dem ein Leitziel zur Genderfrage für Führungspositionen im Public Corporate Governance Kodex verankert wurde, verzeichnen einen höheren Frauenanteil als die Unternehmen in Bundesländern, die auf solch eine Zielformulierung verzichten.

Ausländische Eigner, Kunden und Kooperationspartner beeinflussen die Besetzungspolitik

Kultur und institutionelle Rahmenbedingungen wirken sich auf die Besetzungsfrage aus – im Management wie bei Mitarbeitern. Das gilt nicht nur für Deutschland, sondern lässt sich auch für Staaten belegen, die in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung noch Nachholbedarf haben. Das ergab jüngst eine Studie der Universität Wien. Unternehmen, deren Kunden international aufgestellt sind, stellen einen größeren Anteil an Frauen ein als Firmen, die ausschließlich auf dem Heimatmarkt agieren. Dieses eindeutige Ergebnis basiert auf Daten von über 30.000 Firmen in mehr als 100 Entwicklungsländern und Ländern mit mittlerem Einkommen wie Pakistan, Afghanistan und Nigeria. Alyssa Schneebaum hat sich mit ihrer wissenschaftlichen Kollegin Carolina Lennon einen internationalen Datensatz vorgenommen, der zwischen 2006 und 2014 unter anderem erfasst, welcher Anteil der unbefristeten Vollzeitmitarbeitenden in den Unternehmen weiblich sind. Die stellvertretende Vorständin des Instituts für Heterodoxe Ökonomie am Department Volkswirtschaft der Universität Wien hatte sich bisher mit dem Gender Pay Gap in Industrienationen wie den USA und Ländern der Europäischen Union beschäftigt, z. B. für ihren Ph. D. in Economics, den sie an der University of Massachusetts-Amherst erlangte.

Jetzt geht es um die Normen von Geschlechtergleichheit in weniger reichen Ländern. Der Ansatz berücksichtigt die ökonomischen Bedingungen ebenso wie die historischen und soziologischen. Die Effekte sind eindeutig. Der Zusammenhang zwischen der Anzahl weiblicher Mitarbeitenden und der Internationalität lässt sich sogar noch differenzieren. „Wenn die Interaktion mit ungleichen Ländern ist, haben die globalen Firmen weder einen höheren noch kleineren Anteil Mitarbeiterinnen“, sagt Schneebaum. „Wenn die Interaktion mit Ländern mit Gleichheit ist, dann ist der Frauenanteil in den globalen Firmen höher.“ Die Ökonomin: „Geschlechterungleichheit wird nicht importiert.“ Hingegen spielt die Eigentümerstruktur eine große Rolle: Firmen mit ausschließlich nationalen Eigentümern stellen 17 bis 18 % weniger Frauen ein als die mit internationalen Besitzern. „Das gilt“, so Alyssa Schneebaum, „wenn beide auf dem gleichen Markt aktiv sind.“

Beim Topmanagement bricht die Beschäftigungslogik ab. Dort werden Frauen nicht berücksichtigt, ganz gleich, ob die Unternehmen international agieren oder nicht. Im nächsten Schritt will Schneebaum die Länder nach regionalen Gruppen wie Nahost, Lateinamerika und Afrika aufteilen, um mehr über die institutionellen Rahmenbedingungen herauszufinden, die zur Beschäftigung oder eben zur Nichtbeschäftigung von Frauen und zu ihren Aufstiegschancen führen. Diese Fragen werden auch die Forscher und Forscherinnen in Deutschland weiter beschäftigen – auf einem anderen Beteiligungslevel, aber dennoch sicher noch ein paar Jahrzehnte.

Unternehmensrealität erforschen

Vielseitig ist Stephan Fischer unterwegs: Der Professor an der Hochschule Pforzheim untersucht die Bedingungen nachhaltigen HR-Managements in Theorie und Praxis.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Stephan Fischer hat bei SAP die Rolle von HR in einem komplexen Transformationsprozess empirisch untersucht. Der Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung an der Hochschule Pforzheim befragte mehr als 1.000 Leute, wie Personalarbeit für die Transformation strukturiert werden muss. Er entwickelte aus seinen wissenschaftlichen Erkenntnissen in dem Softwarekonzern die Idee des Transformationsnetzwerks – ein HR-Business-Partner-Konzept, das sich weit über die klassischen HR-Funktionen hinaus vernetzt, auch, damit das Personalwesen einen höheren Reifegrad erlangt. Für die Forschung, die er in Pforzheim mit Kollegen und Kolleginnen im Human Resources Competence Center (HRCC) anstößt, hat Fischer schon über eine Million Euro Drittmittel eingeworben. Aber das ist nur ein Aspekt, der für ihn den Reiz ausmacht. „Ich akquiriere gerne und gut, kann aber HRM auch inhaltlich besser einschätzen, wenn ich in der Unternehmensrealität forsche“, ist der 53-Jährige sicher.

Außerdem sind die Kontakte aus der Praxis auch für die Lehre im HRCC gut. „In meinen Seminartiteln kommen immer Theorie und Praxis vor“, betont der Hochschullehrer. Er lehrt in den beiden Studiengängen Betriebswirtschaft/Personalmanagement mit Bachelorabschluss und mit dem Master Human Resources Management (M. Sc.). Hochschullehrer Fischer übernahm an der Hochschule Pforzheim die Funktion als Studiendekan ebenso wie seit 2012 die als Direktor des Instituts für Personalforschung. Mit seiner Veranstaltungsreihe „Business meets Science“ bringt Stephan Fischer seit 2011 HR-Forschung und Unternehmenspraxis einmal im Semester in jeweils zwei Vorträgen zusammen.

Sein Expertentum in Personalfragen entwickelte er erst als Jungakademiker. Geboren 1966 in Berlin wuchs Stephan Fischer im beschaulicheren Karlsruhe auf und studierte von 1987 bis 1992 Soziologie und Politik an der Universität Heidelberg. Weil ihm gefühlt noch ein paar gesellschaftlich relevante Komponenten im Studium fehlten, belegte Fischer zusätzliche Veranstaltungen der Rechtswissenschaft. Der diplomierte Soziologe wechselte an die Universität Trier, wo er 1996 in Betriebswirtschaftslehre promovierte. In dieser Zeit blieb er Heidelberg treu. Er lehrte und forschte dort zur Betriebs- und Organisationssoziologie. Das Thema Gerechtigkeit in Organisationen

beschäftigte ihn genauso wie das DFG-Projekt „International Social Justice“ und Fragen der industriellen Beziehungen. „Ich haderte etwas mit der Soziologie und entwickelte eine Leidenschaft fürs Personal“, blickt Professor Fischer zurück. Die hat der Wissenschaftler bis heute durch kontinuierliche Pflege frisch halten können. Seine Dissertation handelte von Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Seine empirischen Daten eruierte der junge Forscher in der deutschen chemischen Industrie.

Agilität multiperspektivisch betrachten

Nah dran zu sein am Objekt seiner Forschung, das ließ Stephan Fischer immer wieder nach Unternehmensprojekten Ausschau halten. Dabei bringen für ihn erst die Mikro-, Meso- und Makroebene zusammen eine ganzheitliche Erkenntnis für das Personalwesen. „Ich schaue multiperspektivisch auf das Handeln von Individuen, auf Netzwerke und Organisationen sowie auf die Gesellschaft“, sagt der 53-Jährige. „Führung ohne Kontext erklärt wenig.“ Seine Fragen: Wo liegen die Konflikte? Was erreichen Kooperationen? Was muss geregelt werden in den Arbeitsbeziehungen? Wenn sich gesellschaftlich die Ansprüche verschieben wie von den aufbaugetriebenen Babyboomern zur Work-Life-Balance-Generation, dann müssen Unternehmen und Organisationen nachziehen. Gerade bei seinen aktuellen Schwerpunkten Agilität und Transformation spielt der Blick auf alle drei Ebenen eine entscheidende Rolle für den unternehmerischen Erfolg. Fischer: „Deshalb betrachte ich auch heute noch in Lehre und Forschung alle Personalfragen erst einmal aus organisationstheoretischer Perspektive.“

Doch 1996 rückte Stephan Fischer zunächst ein wenig ab von der Hochschule und an die unternehmerische Praxis noch ein gutes Stück näher heran als in seiner Doktorarbeit. Gemeinsam mit Professor Hansjörg Weitbrecht, einem seiner Doktorväter, gründete er die O & P Consult AG, in der er bis 2009 Vorstand blieb, dann den Vorsitz im Aufsichtsrat einnahm und seit 2015 im wissenschaftlichen Beirat die Aufgabe übernimmt, Komplexität in Organisationen zu erkunden. O & P Consult berät vor allem mittelständische Firmen in Fragen des Kompetenz- und Change Managements, in der Prozessorganisation und Potenzialanalyse. Noch einen Schritt weiter in Richtung ope-

rationale Managementverantwortung ging Fischer 2002 als Mitglied des Firmenbeirats von Bürkert Fluid Control Systems. Personalführung und -management sowie Personal- und Organisationsentwicklung steuerte er aus dem Beirat heraus statt als angestellter Manager. Denn der energiegeladene Akademiker braucht ein gehöriges Maß an Freiheit für seine diversen HR-Interessen in Lehre, Forschung und Beratung. Die ungewöhnliche Konstruktion in dem weltweit agierenden Unternehmen für Mess-, Steuer- und Regeltechnik dauerte vier Jahre, in denen die Personalbereiche international strukturiert und umgebaut wurden.

Allerdings hatte ihn auch die Uni Heidelberg seit 1999 wieder – als Lehrbeauftragten. Am Institut für Soziologie initiierte er mit anderen das Zusatzstudium POP, das sich der Professionalisierung in der Organisations- und Personalentwicklung verschrieb. Ab 2006 kam am Institut für Bildungswissenschaften ein Lehrauftrag mit Prüfungsberechtigung für das Masterprogramm MABOB hinzu, die berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft. In diesem berufsbegleitenden Zusatzstudium konnte Stephan Fischer mit Praxispartnern und systemischen Beratern seiner Idee nachgehen, ganz nah an den Firmen auszubilden, damit die Studierenden mit ihren Zertifikaten später ihr Know-how genau passend nutzen können. Aus POP wurde schließlich ein praxisnaher Soziologiestudiengang, allerdings ohne Fischer, der 2009 schon weitergezogen war an die Hochschule Pforzheim.

Dort fesseln den Hochschullehrer und Forscher aktuell die Themen Nachhaltigkeit von HRM, Generation Y und ihre Wirkung auf die Personalarbeit sowie Lernen in der Arbeit 4.0 und Agilität. Das BMBF-geförderte Projekt „Beyond Business Partner: Die neue Rolle des HRM durch Nachhaltigkeit in Unternehmen – nHRM“ hat seinen Niederschlag 2019 in dem Schäffer-Poeschel-Buch „Nachhaltiges HR-Management“ gefunden – inklusive Handlungsempfehlungen.

Neben seiner Rolle als Hochschullehrer, Forscher und Berater nimmt sich Stephan Fischer noch Zeit für etliche nationale und internationale Aktivitäten. Er ist Mitglied im Arbeitskreis Empirische Personal- und Organisationsforschung, in der European Association of Work and Organizational Psychology und in der HRM Study Group der International Labour and Employment Relations Association. Als Juryvorsitzender des HR Innovation Awards, der 2019 zum vierten Mal auf der Messe Zukunft Personal in Köln verliehen wurde, dreht und wendet er mit seinen Juroren die HR-Produkte streng nach dem Kriterienkatalog – und so bleibt auch schon mal ein Siegerepochen leer, weil keines der eingereichten Produkte in der Qualität überzeugt. Auch auf den Agile HR Conferences des Kölner Beratungshauses HR Pioneer ist Fischer regelmäßig wortgewaltig dabei – und sei es mit einem Grußwort auf dem Bühnenbildschirm, weil ihn eine dicke Erkältung von der Anreise abhält. Immerhin ist HR-Pioneer-Geschäftsführer André



PROF. DR. STEPHAN FISCHER

Personalmanagement und Organisationsberatung
 Studiengang Betriebswirtschaft/Personalmanagement
 Fakultät für Wirtschaft und Recht
 Hochschule Pforzheim
stephan.fischer@hs-pforzheim.de
www.hs-pforzheim.de/profile/stephanfischer

Häusling einer seiner Studenten und er als sein Lehrer im wissenschaftlichen Beirat des Agilitätsspezialisten, mit dem er gerade ein Buch zum Thema „Der Weg zur agilen HR-Organisation – Modelle und Praxisbeispiele zur agilen Transformation“ veröffentlicht. „Ich bin ziemlich effizient“, erklärt der Hochschullehrer, wie er seine berufliche Umtriebigkeit lenkt und dabei noch Familienzeit für seine 17-jährige Tochter und seinen 15-jährigen Sohn findet, die bei ihm leben.

Die enge Verzahnung zwischen praktischen HR-Impulsen für Unternehmen und empirischer Forschung in Firmen und Organisationen hat die Personalmagazin-Redaktion 2019 zum zweiten Mal überzeugt: Professor Fischer wurde als einer der 40 führenden HR-Köpfe ausgewählt – unter dem Label „Der Praxisbegleiter“.

Evidenzbasierter Medizin misstrauen

Dr. med. Michael Spitzbart, Gesundheitsexperte mit Privatpraxis in Salzburg und Instagrammer dr_spitzbart, www.drspitzbart.de

Haben Sie gewusst, dass praktisch alle Studien in der Medizin pharmafinanziert sind? Das hat eine Umfrage an deutschen Universitäten ergeben. Staatsmittel stehen keine zur Verfügung. Wie auch Prof. Dr. Wolf-Dieter Ludwig, Vorsitzender der Arzneimittelkommission der deutschen Ärzteschaft, bemängelt, existieren fast keine pharmunabhängigen Studien. Jede Pharmafirma beweist die Wirksamkeit des eigenen Medikaments. Und hier fallen die Ergebnisse – wen wird das verwundern – immer erstaunlich positiv für das eigene Medikament aus. Jeder dritte wissenschaftliche Autor, so schrieb die internationale Zeitschrift *Nature* schon 2005, manipuliert seine Ergebnisse durch Unterschlagung oder Uminterpretation von negativen Fakten, um den Interessen seines Auftraggebers entgegenzukommen. Es geht schließlich um viel Geld (Martinson BC et al.: *Scientists behaving badly. Nature und Zylka-Menhorn: Jeder Dritte ist unredlich. Deutsches Ärzteblatt 2005: 102: B1567-68*). Und wenn dann einmal eine unabhängige Studie etwa als Metaanalyse durchgeführt wird, werden doch nur wieder die pharmafinanzierten Studien zusammengefasst und ausgewertet, was ihnen nur umso mehr wissenschaftliches Gewicht verleiht.

Vom Wert pharmaindustriefinanzierter Studien

Unterm Strich hat die Pharmaindustrie ganze Arbeit geleistet und die Ärzteschaft einer konsequenten Gehirnwäsche unterzogen. Nichts wird geglaubt ohne eine evidenzbasierte Studie. Über die Tatsache, dass Ärzte mittlerweile mit dem Betreten der Klinik den gesunden Menschenverstand beim Pförtner abgeben, hat sich das *British Medical Journal* in einer Glosse lustig gemacht. Hier wurde die hypothetische Frage gestellt, ob beim Sprung aus dem Flugzeug ein Fallschirm sinnvoll wäre, um tödlichen Verletzungen vorzubeugen (Smith, G.C., Pell, J.P.: *Parachute use to prevent death or major trauma related to gravitational challenge: systematic review of randomised controlled trials*). Das Ergebnis ist mit viel schwarzem Humor gewürzt: Es existieren viel zu wenige Untersuchungen, um eine fundierte evidenzbasierte wissenschaftliche Aussage darüber treffen zu können, ob ein Fallschirm in der Lage ist, Tod und Verletzung bei einem Sprung aus großer Höhe abzuwenden. Aus wissenschaftlicher Sicht sei dringend davon abzuraten, einen Fallschirm zu benutzen, bevor eindeutige evidenzbasierte Studien vorliegen.

Die Wissenschaft verlangt also Studien, die Pharmaindustrie liefert sie – und zwar zu allem, was sie verkaufen möchte. Hier erhalten fragwürdige Medikamente Bestnoten durch eindeutig gefälschte Claims. Paradebeispiel sind Statine, die Blutfett-senker. Diese senken zwar messbar das Blutfett, nicht aber das Risiko für Herzinfarkt und Schlaganfall. Hier geben die deutschen Krankenkassen jährlich fünf Milliarden Euro vergeblich aus. Und die Patienten leiden unter den Nebenwirkungen bei höchst fragwürdiger Wirkung. Achtung: In Deutschland sterben mehr Menschen durch die Nebenwirkungen von Medikamenten als im Straßenverkehr.

Frauen wird erzählt, dass die regelmäßige Mammografie 90 % der Brustkrebsfälle erkennt. Das hört sich gut an, entspricht aber nicht den Tatsachen. Denn von 2.000 Frauen hat nur eine Brustkrebs. Und dieser wird in 9 von 10 Fällen erkannt. Das sind, bezogen auf 2.000, aber keine 90 %. In anderen Ländern gilt die Mammografie ohne konkreten Krebsverdacht als Körperverletzung.

Zu sinnvollen alternativen Behandlungsmethoden in der Medizin existieren schlicht keine evidenzbasierte Studien. Für die Erkenntnis, dass die natürliche Aminosäure Arginin ein potenter Blutdrucksenker ohne Nebenwirkungen ist, gab es 1998 den Nobelpreis in der Medizin. Bis heute wird Arginin nicht eingesetzt, weil keine Pharmafirma diesen natürlichen Stoff für sich patentieren kann. Ergo existiert keine einzige evidenzbasierte Studie, obwohl der Nobelpreis per se jede Studie überflüssig macht.

Evidenzbasierte Wissenschaft ist nur so gut wie die Menschen, die mit all ihren wirtschaftlichen Interessen dahinter stehen. In meiner Praxis arbeite ich fast ausschließlich mit den natürlichen essenziellen Substanzen, die zwar keine Lobby, aber eine durchschlagende Wirkung haben. Die essenzielle Aminosäure Tryptophan etwa liefert die Grundlage zur Bildung des Stimmungshormons Serotonin im Gehirn. Das lehrt die Biochemie. Hohe Spiegel halten uns belastbar und resilient. Tiefe Spiegel verursachen Depression und Burn-out. Wundert es Sie da noch, dass bei den enorm ansteigenden psychosozialen Erkrankungen nicht mit dem natürlichen Stoff Tryptophan, sondern mit patentierbaren künstlichen Serotonin-Wiederaufnahmehemmern (SSRI) gearbeitet wird? Kaum einer merkt, dass hier zwar evidenzbasiert das Symptom, nicht aber biochemisch die Ursache behandelt wird.

NEW WORK BRAUCHT NEW PAY



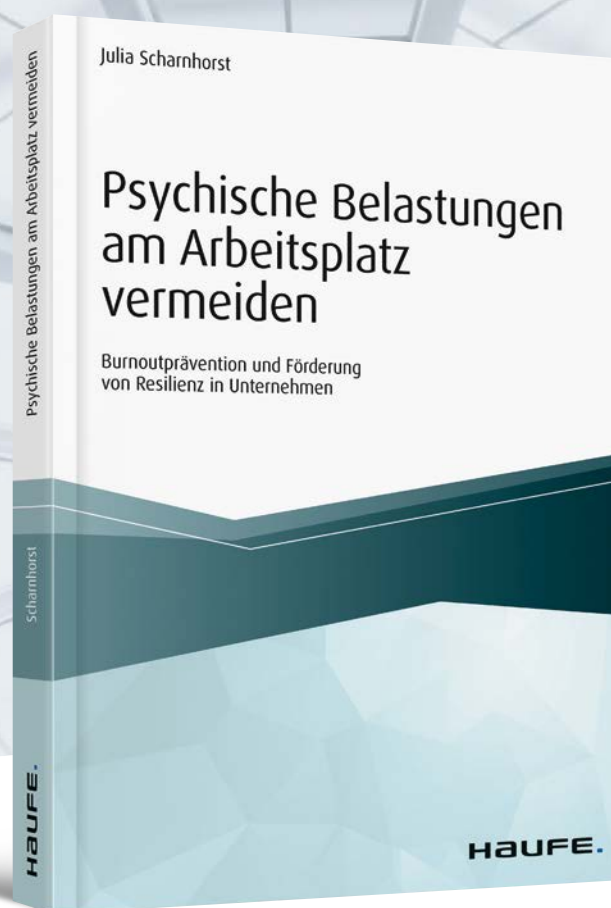
285 Seiten | 39,95 €

ALTERNATIVE ARBEITS- UND ENTLOHNUNGSMODELLE

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

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

GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ



ISBN 978-3-648-13447-4
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

FÖRDERN SIE DIE WIDERSTANDSFÄHIGKEIT IHRER MITARBEITER

Zeitdruck, Überlastung, Mobbing – die Ursachen für psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz sind vielfältig. Dieses Buch stellt Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen vor. Mit Checklisten, Gesprächsleitfäden und Betriebsvereinbarungen.

- + **Wie man psychische Belastungen erkennt**
- + **Ursachen, Gefahr und Häufigkeit von Burnout**
- + **Strategien zur Burnout-Prävention und -Behandlung**
- + **Biegen statt brechen – Förderung der Resilienz**

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