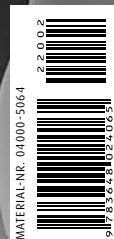


02 2022 | 74. Jahrgang | www.personalquarterly.de

# PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



## Wie Unternehmen und Mitarbeitende den Wandel gestalten

Disruptive Zeiten – wie kann die Transformation gelingen? s. 6

INTERVIEW MIT PROF. DR. ENZO WEBER

Die große Disruption? Zur Transformation der deutschen Automobilindustrie s. 9 INTERVIEW MIT GUNNAR KILIAN, DR. ARIANE REINHART UND PROF. DR. THOMAS VIETOR

Wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse in Unternehmen gestalten können s. 18

KAUFFELD/BERG

Personalarbeit als Erfolgsfaktor der Nachhaltigkeitstransformation s. 26

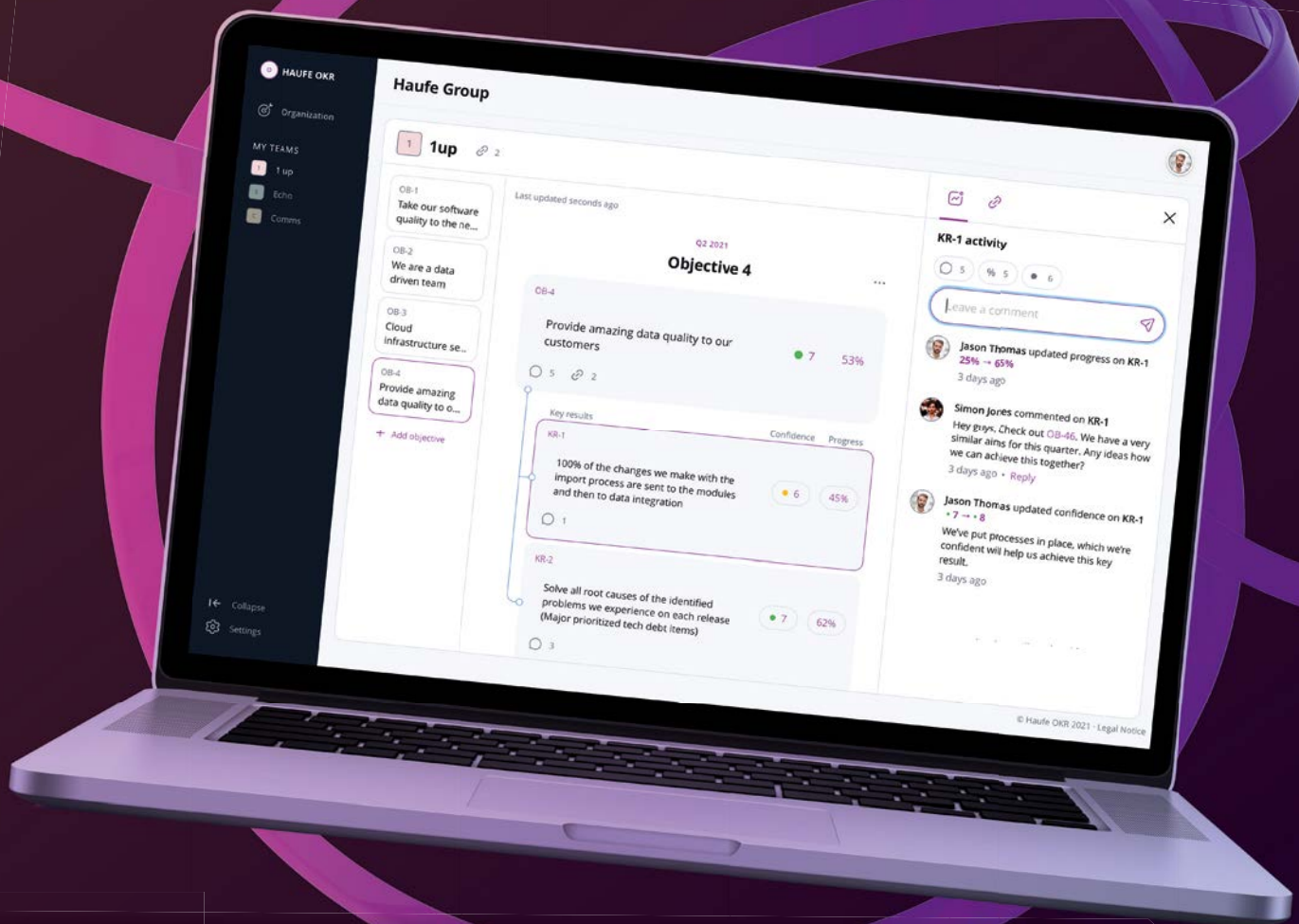
BÖGEL/HELLDORF/ERDINGER-SCHONS

Resilienz und Führung im Homeoffice: zwischen Produktivität und Wohlbefinden s. 54

FÜRSTENBERG/BRUCH

State of the Art: Resilienzförderung am Arbeitsplatz – Was bringen Trainingsprogramme? s. 62

APREA/LOHNER



# OKR SOFTWARE

## Mehr Fokus, Alignment und Transparenz im gesamten Unternehmen schaffen

Operationalisieren Sie mit unsere Software-Lösung Ihre strategischen Unternehmensziele und verknüpfen Sie diese mit den Zielen Ihrer Teams. Mitarbeiter:innen entwickeln ein besseres Verständnis für die Unternehmensstrategie und sehen, welchen Beitrag sie zum Gesamterfolg des Unternehmens leisten – So findet echte Kollaboration statt.

## Liebe Leserinnen und Leser,



*Simone Kauffeld,  
Herausgeberin  
PERSONALquarterly*

neue digitale Technologien beeinflussen Produktionsstrukturen, Geschäftsprozesse und Wertschöpfungsketten genauso wie die Arbeit von Beschäftigten in allen Branchen. Neben der Digitalisierung, sind Ökologisierung und Dekarbonisierung zu Schlagworten geworden. Der demografische Wandel bringt Herausforderungen mit sich, denen sich die Unternehmen stellen müssen – und zwar nicht nur kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), sondern auch große Unternehmen, wie im Interview mit den Vorständen von Continental, Volkswagen und dem Niedersächsischen Forschungszentrum Fahrzeugtechnik für die Automobilbranche deutlich wird.

Unternehmen sind darauf angewiesen, in kürzester Zeit neue, innovative Geschäftsfelder zu erschließen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Es gilt, Prozesse durch digitale Technologien neu zu entwickeln und dies geht nicht, ohne Kompetenzen bei den Mitarbeitenden aufzubauen. Bei der Qualifizierung von „Veränderungsmachern und -macherinnen“ wird die Kompetenz(-entwicklung) von Mitarbeitenden genutzt, um gezielt Organisationsentwicklung zu betreiben. Auch neue Technologie – hier das Beispiel Virtual Reality – kann dabei unterstützen, Mitarbeitende in die Neugestaltung von Geschäftsprozessen einzubinden. Nicht zuletzt bleibt zu berücksichtigen, dass Unternehmen nicht nur ihre eigene Entwicklung im Sinne einer organisationalen Transformation bewältigen müssen, sondern auch eine Rolle im systemischen Kontext spielen, um ihren Beitrag u. a. zur Nachhaltigkeitstransformation leisten zu können. Finden Sie Anregungen in diesem Heft, wie Personalverantwortliche die Transformation gestalten können, indem Personal- und Organisationsentwicklung miteinander verbunden werden.

## PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

## MANAGING EDITORS

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

## EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

## IMPRESSUM

**Redaktion/Schriftleitung:** Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/Cvd (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com **Redaktionsassistent:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt:** Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de; zum Download unter [www.haufe.de/pq](http://www.haufe.de/pq). **Verlag:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies, Björn Waide **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: [Zeitschriften@haufe.de](mailto: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](mailto:Dominik.Castillo@haufe-lexware.com); Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: [Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com](mailto:Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com); Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: [Bernd.Junker@haufe-lexware.com](mailto:Bernd.Junker@haufe-lexware.com) **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, [Yvonne.Gobel@haufe-lexware.com](mailto:Yvonne.Gobel@haufe-lexware.com) **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** [www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de) **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 112 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Maria Nefzger, Ruth Großer **Titelbild:** [smartboy10/gettyimages.de](http://smartboy10/gettyimages.de) **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

## SCHWERPUNKT

- 6 Disruptive Zeiten – wie kann die Transformation gelingen?  
Interview mit Prof. Dr. Enzo Weber
- 9 Die große Disruption? Zur Transformation der deutschen Automobilindustrie  
Interview mit Gunnar Kilian, Dr. Ariane Reinhart und Prof. Dr.-Ing. Thomas Vietor
- 18 Wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse in Unternehmen gestalten können  
Prof. Dr. Simone Kauffeld und Ann-Kathleen Berg
- 26 Personalarbeit als Erfolgsfaktor der Nachhaltigkeitstransformation  
Dr. Paula Maria Bögel, Dr. Sünje Helldorf, Prof. Dr. Laura Marie Erdinger-Schons
- 34 Virtual Reality bei der digitalen Neugestaltung von Geschäftsprozessen  
Prof. Dr. Karsten Müller, Dr. Tammo Straatmann, Jan-Philip Schumacher und Sarah Depenbusch
- 40 Dezentrale Transformation durch agile Führung  
Prof. Dr. Roman Stoi und Matthias Patz

## NEUE FORSCHUNG

- 48 Steigern Migranten die Produktivität von Teams? Eine Studie in Arbeiterteams  
Anna Apostolidou und Prof. Dr. Florian Kunze
- 54 Resilienz und Führung im Homeoffice: zwischen Produktivität und Wohlbefinden  
Ass. Prof. Dr. Nils Fürstenberg und Prof. Dr. Heike Bruch

## STATE OF THE ART

- 62 Resilienzförderung am Arbeitsplatz: Was bringen Trainingsprogramme?  
Prof. Dr. Carmela Aprea und Max Simon Lohner

## ESSENTIALS

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

## SERVICE

- 70 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Multitasking in virtuellen Meetings
- 72 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Fabiola H. Gerpott
- 74 Den PERSONALquarterly-Fragebogen beantwortet Lasse Rheingans, Rheingans GmbH

# Disruptive Zeiten – wie kann die Transformation gelingen?

Das Interview mit **Prof. Dr. Enzo Weber** führte **Prof. Dr. Simone Kauffeld**

**PERSONALquarterly:** *Die Zeiten sind disruptiv. Viele sprechen von einer Transformation, die der industriellen Revolution in Ausmaß und Bedeutung in nichts nachsteht. Welchen Blick haben Sie auf die Veränderungen? Welche transformationalen Herausforderungen sehen Sie in den kommenden Jahren?*

**Enzo Weber:** Heute sind drei große Trends in vollem Gange. Zuerst einmal ist das die Digitalisierung. Dabei geht es nicht mehr nur um Computer oder Internet, sondern um intelligente Vernetzung. Das bezeichnet „4.0“, also die vierte industrielle Revolution nach der Dampfkraft, der Massenfertigung und der Elektronik/IT. Genauso allumfassend ist der Trend der Ökologisierung und Dekarbonisierung geworden. Und drittens führt uns die Demografie in das Neuland einer alternden und schrumpfenden Gesellschaft.

Das alles verändert zeitgleich die Bedingungen und Technologien, mit denen eine Wirtschaft arbeiten muss. Dazu gehören ökologische Vorgaben, künstliche Intelligenz und der Aderlass bei den Arbeitskräften, da die in die Rente ausscheidenden Kohorten immer größer und die nachwachsenden Kohorten immer kleiner werden.

**PERSONALquarterly:** *Die Coronapandemie wird als Beschleuniger von vielen Trends angesehen. Wo stehen wir nun nach zwei Jahren?*

**Enzo Weber:** Corona ist eine transformative Rezession. Übrigens im Gegensatz zur der Wirtschafts- und Finanzkrise im Jahr 2009, damals hatten wir es mit einem gravierenden Einbruch der Exportnachfrage zu tun, aber danach ging es wieder weiter. Nehmen wir heute mal die E-Mobilität: Vor Corona stellte sich das Problem, die Kaufprämien überhaupt unter die Leute zu bringen. Als Prognose, bis wann es zu einem umfassenden Einsatz von E-Mobilität kommen könnte, wurden Jahreszahlen wie 2050 genannt. Da stehen heute ganz andere Zahlen im Raum. Auch die Digitalisierung hat einen Schub bekommen, der sonst kaum denkbar gewesen wäre.

Wo es den größten Sprung gibt, bei Homeoffice oder virtuellen Veranstaltungen, geht es allerdings auch um Technologien, die vor 15 Jahren im Grunde schon so vorhanden waren. Die Coronapandemie hat nicht unbedingt alle Technologien revolutioniert, aber vieles ist durch den „Schock“ aus der

gewohnten Bahn geraten. Dazu gehört auch der Schub, den wir beim Onlinehandel und den Lieferdiensten beobachten können.

**PERSONALquarterly:** *Was sind die zentralen Faktoren für eine erfolgreiche Transformation? Welche Handlungsfelder gibt es?*

**Enzo Weber:** Transformation kommt nicht von allein, man muss massiv investieren. Öffentlich in die digitale Infrastruktur, in die Mobilitätsinfrastruktur, privatwirtschaftlich in neue Technologien und Geschäftsmodelle. Und in Ausbildung und Qualifizierung, denn die demografische Schrumpfung lässt Wachstum nicht mehr über Masse, sondern nur noch über Klasse zu. Ein Schlüssel für die Transformation hierzulande wird sein, wie man die deutschen wirtschaftlichen Stärken – mittelständische Struktur, berufliche Bildung, sozialpartnerschaftliche Organisation – in die neue Zeit bringt. Vieles davon hat bisher gut funktioniert, und man soll Stärken nicht über Bord werfen, um Trends hinterherzulaufen.

Aber man muss auch die nötige Weiterentwicklung angehen, damit Stärken auch unter neuen Bedingungen Stärken bleiben und keine Schwächen werden. Darauf zu schießen, in der Liga amerikanischer Techkonzerne spielen zu wollen, ist kein sinnvolles Ziel. Aber die gute Ausgangsposition etwa in den Bereichen Sensortechnik, Maschinen- und Anlagenbau und Automatisierungstechnik zu nutzen und mit KI- und Cloud-Technologien zu kombinieren, kann erfolgreiche Geschäftsmodelle generieren.

**PERSONALquarterly:** *Was bedeutet die Herausforderung der Digitalisierung für Arbeit und Qualifikation? Werden Arbeitsplätze substituiert? Wird uns die Arbeit ausgehen? Wie verändern sich Anforderungen? Wie sehen Sie kurz-, mittel- und langfristige Perspektiven?*

**Enzo Weber:** Es werden viele Tätigkeiten substituiert werden. Vor allem Routinetätigkeiten, die für digitale Technik gut nachvollziehbar sind. Aber es geht keineswegs nur mehr um niedrigqualifizierte Jobs. Gerade in der Mitte des Qualifikationsspektrums wird sich vieles ändern, bei den Facharbeitern etwa. Hier geht es oft um versierte Tätigkeiten, die viel Erfahrung benötigen. Deren Einsatz kann sich aber durch Techno-



logien, die aus großen Datenmengen lernen, stark verändern. Aber Substitution ist nur eine Seite der Medaille. Es wird auch neue Produkte geben und neue Dienstleistungen. Mit steigender Produktivität werden Preise sinken und Märkte wachsen. Entstehendes Einkommen wird auch wieder eingesetzt, und zwar nicht nur für Technologie, sondern z. B. auch in soziale Dienstleistungen. All das muss man simultan betrachten.

Laut unseren Studien wird uns die Arbeit nicht ausgehen. Es geht also nicht darum, eine Wirtschaft zu organisieren, in der Erwerbsarbeit nicht mehr zur Einkommensverteilung taugt, sondern es geht darum, den Umbruch zu bewältigen. Die Qualifikationsanforderungen werden insgesamt wachsen. Offensichtlich wird es Anforderungen im Bereich IT und grüne Technologien geben. Aber auch allgemeinere Kompetenzen wie Kommunikation oder Abstraktionsfähigkeit werden stärker gefragt sein.

Für den Umbruch brauchen wir neue Instrumente. Eine umfassende Finanzierung von Zweitausbildungen etwa. Einen Schub für die berufliche Bildung durch ein Digitalisierungsprogramm für die Ausbildung in Betrieben und Berufsschulen. Ein Konzept für Weiterbildung während Kurzarbeit, das auch in ungeplanten Situationen unter Unsicherheit und Organisationsschwierigkeiten umsetzbar ist. Und wir brauchen eine Weiterbildungspolitik, die direkt an die Erstausbildung anschließt und mit dieser integriert wird. Man erhielte also ein Ausbildungszertifikat, aber das wäre kein „Abschluss“, sondern der Anfang, der Grundstein für eine Weiterentwicklung. Es gäbe einen fortlaufenden Kompetenzrahmen, der nach der Erstausbildung weitere Schritte und Entwicklungsmöglichkeiten beinhaltet. Das könnte auch entsprechend zertifiziert werden. Bildungsinstitutionen wie Hoch- und Berufsschulen könnten in diesem Markt neben den klassischen Weiterbildungsträgern eine wichtigere Rolle spielen. Wenn wir Weiterbildung als Bildung auf Augenhöhe mit der Erstausbildung sehen, gibt es da ganz neue Geschäftsmodelle.

**PERSONALquarterly:** *Was sind die Aufgaben der Personalverantwortlichen in Unternehmen im Transformationsprozess? Welche Fehler sollten sie nicht begehen?*

**Enzo Weber:** Umbruch darf nicht nur bedeuten, Probleme zu beseitigen, sondern Chancen zu ergreifen. Weiterbildungspolitik ist häufig reaktiv. Sie tritt auf den Plan, wenn es Defizite gibt. Das reicht nicht, denn dann ist es oft schon zu spät. Und man kann den Wettbewerb um die besten Geschäftsmodelle auch nicht gewinnen, wenn alle sich immer nur gerade so hinten am Wagen festhalten. Jemand muss auch vorangehen und vorne ziehen. Deshalb muss Weiterbildungspolitik proaktiv und kontinuierlich sein. Man muss den Mut haben, mit Qualifizierung nicht nur offensichtliche Lücken zu füllen,




---

**PROF. DR. ENZO WEBER**

Forschungsbereichsleiter

Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen (MAKRO)

E-Mail: [Enzo.Weber@iab.de](mailto:Enzo.Weber@iab.de)

Prof. Dr. Enzo Weber ist Leiter des Forschungsbereichs „Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen“ am IAB und Inhaber des Lehrstuhls für Empirische Wirtschaftsforschung. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Freien Universität Berlin, Mitglied des Sonderforschungsbereichs 649 „Ökonomisches Risiko“ der Humboldt-Universität zu Berlin, Gastforscher am Japan Center for Economic Research, Postdoc an der Universität Mannheim, Juniorprofessor an der Universität Regensburg und Forschungsprofessor am IAB.

Weber ist Arbeitsmarktforscher, Makroökonom, Prognostiker und Ökonometriker. Zu seinen Themen gehören gesamtwirtschaftliche Arbeitsmarktentwicklung und Konjunktur, technologischer Wandel und wirtschaftliche Transformation, Arbeitsmarktformen und -politik, Wirtschaftskrisen, demografischer Wandel und soziale Sicherung. Er berät nationale und internationale Regierungen, Parlamente, Institutionen, Parteien und Verbände und entwickelt Politikvorschläge für arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Herausforderungen. Weber gehört hochrangigen Beratungsgremien an.

---

---

„Man kann den Wettbewerb um die besten Geschäftsmodelle nicht gewinnen, wenn alle sich immer nur gerade so hinten am Wagen festhalten. Jemand muss auch vorangehen und vorne ziehen.“

Prof. Dr. Enzo Weber

---

sondern Kompetenzen zu verbreitern und zu entwickeln. Es geht auch darum, für das Neue zu begeistern und Anstrengungen, die dafür unternommen werden, zu belohnen. Nur so können Unternehmen vorne dran sein. Und dafür braucht es auch von der Politik geeignete Förderinstrumente.

**PERSONALquarterly:** *In der Transformation gibt es viele Akteure. Wie stellen Sie sich die Kooperation zwischen Großunternehmen, KMU, Start-ups, Politik und Forschung vor, damit diese Mammutaufgabe gelingen kann?*

**Enzo Weber:** Die Transformation ist eine große gesamtwirtschaftliche Aufgabe, die auch gemeinsame Anstrengungen erfordert. Der Staat muss selbst investieren sowie Rahmenbedingungen und Unterstützung schaffen. Dabei sollte aber klar sein, dass privatwirtschaftliche Dynamik der Schlüssel ist. Bestimmte industriepolitische Maßnahmen mit Augenmaß sind möglich, aber der Staat sollte nicht die wirtschaftlichen Entscheidungen treffen, etwa für die eine oder andere Technologie. Fördern kann man diese Dynamik z. B. durch steuerliche Anreize für Investitionen in digitale Technik und Ökologisierung.

Auch in der Weiterbildungspolitik sollte der Staat nicht entscheiden, sondern unterstützen, beraten, koordinieren, finanzieren. Kleinere Unternehmen, die nicht wie Konzerne unter ihrem Dach einfach neue Sparten für neue Produkte und Geschäftsmodelle eröffnen können, müssen wir besonders im Blick haben. Deren Transformation ist entscheidend. Ein öffentlich gefördertes Ausbildungsprogramm 4.0, das die Berufsausbildung in KMU digitalisiert und dieses Standbein damit für die neue Welt attraktiv macht, wäre ein wichtiger Baustein.

Eine Stärke, die man noch weiterentwickeln kann, liegt auch in der Hochschullandschaft. Lehre und Forschung sind etablierte Standbeine. Genauso wie Hochschulen sich bei der Lehre in der kontinuierlichen Weiterbildung engagieren sollten, kann auch die Forschung zusätzliche Beiträge leisten. Dabei geht es keineswegs nur um den bekannten Technologietransfer, sondern auch um eine Evidenzbasie-

rung der Transformationspolitik. Eine industriepolitische Strategie etwa könnte zielgenauer und mit größerer Akzeptanz verfolgt werden, wenn sie fortlaufend wissenschaftlich evaluiert und entsprechend weiterentwickelt wird. Die Freiheit und Unabhängigkeit von Forschung ist dabei ein immenser Vorteil.

---

#### WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Mönnig, A./Bach, N. von dem/Helmrich, R./Steeg, S./Hummel, M./Schneemann, C./Weber, E./Wolter, M. I./Zika, G. (2021): „MoveOn“ III: Folgen eines veränderten Mobilitätsverhaltens für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. BIBB Wissenschaftliche Diskussionspapiere 230.

Wolter, M. I./Mönnig, A./Maier, T./Schneemann, C./Steeg, S./Weber, E./Zika, G. (2021): Langfristige Folgen der Covid-19-Pandemie für Wirtschaft, Branchen und Berufe. IAB-Forschungsbericht 02/2021.

Hutter, C./Weber, E. (2020): Coronakrise: die transformative Rezession. Wirtschaftsdienst, 100, Nr. 6, S. 429-431.

Weber, E. (2020): Corona, Strukturwandel und Arbeitsmarkt. Ifo-Schnelldienst, 73, Nr. 9, S. 17-19.

Gartner, H./Hutter, C./Weber, E. (2021): Große Rezession und Coronakrise: Wie der Arbeitsmarkt zwei sehr unterschiedliche Krisen bewältigt. IAB-Kurzbericht 27/2021.

Weber, E. (2021): Digitalisierung und Arbeitsmarkt: Wirkungen und Herausforderungen. In: Muckenhuber, J./Griesbacher, M./Hödl, J./Zilian, L. (Hrsg.): Disruption der Arbeit? Zu den Folgen der Digitalisierung im Dienstleistungssektor, S. 21-30.

Weber, E. (2021): Qualifizierung: Weiterbildungskonzept für Krisen. Wirtschaftsdienst, 101, Nr. 3, S. 154.

Weber, E. (2021): Es gibt keinen Weg zurück in die Zeit vor Corona. Wirtschaftswoche vom 4.6.2021.

Wolter, M. I./Mönnig, A./Hummel, M./Weber, E./Zika, G./Helmrich, R./Maier, T./Neuber-Pohl, C. (2016): Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie. IAB-Forschungsbericht 13/2016.

---



# Die große Disruption? Zur Transformation der deutschen Automobilindustrie

Das Interview mit **Gunnar Kilian** (Volkswagen), **Dr. Ariane Reinhart** (Continental) und **Prof. Dr. Thomas Vietor** (Niedersächsisches Forschungszentrum Fahrzeugtechnik) führte **Prof. Dr. Simone Kauffeld**

**PERSONALquarterly:** *Als große Herausforderungen in der Wirtschaft werden in den kommenden Jahren u. a. die Digitalisierung, die Dekarbonisierung und die Deglobalisierung beschrieben (IW-Studie; Demary et al., 2021<sup>1</sup>). Wo steht die Automobilindustrie in Bezug auf diese Herausforderungen?*

**Thomas Vietor:** Die genannten Herausforderungen gelten natürlich für alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft. Die Mobilität von Personen und Gütern insgesamt hat dabei für die wirtschaftliche Entwicklung und die Lebensqualität des Einzelnen eine hohe Bedeutung und ist von den Herausforderungen gleichfalls betroffen. Die Automobilwirtschaft trägt zu einem wesentlichen Teil zur Wirtschaftskraft eines Landes bei. Sie versorgt Organisationen oder Personen mit Fahrzeugen und trägt damit wesentlich zur Mobilität bei. Die Individualmobilität wird in Zukunft neben dem ÖPNV weiterhin eine große Bedeutung haben.

Zu den einzelnen Herausforderungen: Die Digitalisierung betrifft die Automobilindustrie in mehrfacher Hinsicht. Zum einen wird die Produktentwicklung und Produktion verstärkt digitalisiert, wobei hier bereits heute ein hohes Niveau der Digitalisierung erreicht ist. Zum anderen wird das Produkt Fahrzeug selbst immer digitaler mit immer mehr Funktionen, die per Software realisiert sind und in Zukunft die unterschiedlichen Stufen des autonomen Fahrens ermöglicht – vom assistierten Fahren bis hin zur Vollautomatisierung. Weiterhin erlaubt die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle, die teilweise bestehende Geschäftsmodelle verdrängen werden und damit neue Chancen bieten, aber auch Risiken durch den Wegfall etablierter Geschäftsmodelle.

Die Dekarbonisierung betrifft den Betrieb des Fahrzeugs, also den Energieverbrauch oder umgangssprachlich für Verbrennungsmotoren den Kraftstoffverbrauch, aber auch den Einsatz von Ressourcen wie Werkstoffen und Energie bei der Produktion des Fahrzeugs und der Verwertung, wenn das Fahrzeug außer Betrieb genommen wird. Hier wird in Zukunft verstärkt der gesamte Lebenszyklus eines Fahrzeugs betrachtet werden; man spricht dann auch von „Circular Economy“. Dies wird die Automobilwirtschaft maßgeblich beeinflussen und durch die vorher bereits angesprochene Digitalisierung teilweise erst ermöglicht.

**Ariane Reinhart:** Die Studie, auf die Sie sich beziehen, sieht neben Digitalisierung, Dekarbonisierung und Deglobalisierung auch das Thema Demografie als eine der großen Herausforderungen für die Wirtschaft. Diese Einschätzung teile ich. Wir müssen aber aufpassen, dass wir nicht in vier voneinander getrennten Silos denken. Denn insbesondere im Zusammenwirken der Themen ergeben sich Konflikte, aber auch interessante Chancen – bspw. Digitalisierung und Demografie oder etwas weiter gefasst Digitalisierung und Fachkräftemangel.

**PERSONALquarterly:** *Welche Konflikte und Chancen sehen Sie im Zusammenspiel? Welche Auswirkungen sehen Sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

**Ariane Reinhart:** Das Wort Digitalisierung löst bei vielen Menschen erst einmal Ängste aus und wirft Fragen auf: Wird es meinen Beruf in fünf Jahren noch geben? Oder: Bin ich fit für die digitale Transformation? Diese Ängste müssen wir abbauen. Digitalisierung wird nicht dazu führen, dass es für den Menschen keine Arbeit mehr geben wird. Digitalisierung gibt uns die Möglichkeit, repetitive Tätigkeiten zu automatisieren und die kreativ schöpferische Kraft unserer Mitarbeitenden zu entfesseln. Damit dies gelingen kann, müssen wir heute damit anfangen, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihrem aktuellen Kenntnisstand abzuholen, sie wieder ans Lernen heranzuführen und sie mit zielgerichteten Maßnahmen durch diese Transformation zu begleiten. Ähnliches gilt für die Dekarbonisierung. Uns muss klar sein, dass an jeder politischen Entscheidung Tausende Arbeitsplätze und Milliarden Euro an Wertschöpfung der Industrie hängen.

Deshalb fordern wir bei Continental ein zielgerichtetes Konzept für den Weg zu einer klimaneutralen Wirtschaft in Deutschland. Wenn wir unsere Klimaziele bis zum Jahr 2045 erreichen wollen, dann muss die Politik die notwendigen Rahmenbedingungen für eine auf allen Ebenen nachhaltige und zugleich sozialverträgliche Transformation schaffen. Transformation können wir. Aber wir können keine Brüche. Die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, bedeutet folglich nicht nur die Beschleunigung der Transformation, sondern auch das Verhindern großer Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt. Ein ökonomisch ausgerichtetes Anreizsystem würde auf

1 Demary, V./Matthes, J./Plünnecke, A./Schaefer, T. (2021): Gleichzeitig. Wie 4 Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. Herausforderungen und Lösungen; erscheint als IW-Studie.

dem Weg zur Klimaneutralität helfen. Die Botschaft muss sein: Klimaneutralität lohnt sich auch wirtschaftlich!

**Thomas Vietor:** Sowohl die Digitalisierung als auch die Dekarbonisierung haben neben den technologischen Herausforderungen einen sehr großen Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wesentliche Systeme und Baugruppen der Fahrzeuge werden sich ändern. Hier ist der teilweise Ersatz des Verbrennungsmotors durch den Elektromotor bei Weitem nicht die einzige technologische Änderung. Damit müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Qualifikationen erwerben, die Ausbildung muss sich ändern und alle Arbeitsbereiche werden sich erheblich verändern. Forschung und Ausbildung sind Schlüssel für die Transformation, und die Zusammenarbeit der Wirtschaft mit den Universitäten und Hochschulen ist eine Stärke in Deutschland, die auch in der Transformation eine entscheidende Rolle einnehmen kann.

**PERSONALquarterly:** *Sind die großen OEMs und die Zulieferer in Deutschland schnell genug im Transformationsprozess unterwegs? In welchen Bereichen ist der Weg geebnet? Wo besteht Handlungsbedarf, wenn Sie z. B. an die Elektrifizierung oder die Software im Fahrzeug oder die vielfältige Kooperationsbeziehungen denken?*

**Thomas Vietor:** Die Transformation wurde in kleinen Schritten bereits vor Jahren eingeleitet. Das zeigt sich z. B. in der Ausstattung von Fahrzeugen, aber auch bei der Sicherheit oder beim Komfort, wo sehr hohe Niveaus heute Standard sind. Die Fahrzeuge selbst, die Entwicklung der Fahrzeuge und die Fahrzeugproduktion hat auch in der Vergangenheit erhebliche Weiterentwicklungen durch und mithilfe der Digitalisierung erfahren. In anderen Bereichen, wie bei der Einführung alternativer Antriebe, wurde aber der Wandel durch die deutsche und europäische Automobilwirtschaft erst sehr spät eingeleitet. So führte die Elektromobilität lange Zeit ein Schattendasein. Dadurch ist in Europa generell ein Rückstand in der Elektromobilität und speziell in der Batterietechnologie entstanden. Durch erhebliche Anstrengungen der Automobilwirtschaft, aber auch durch öffentliche Förderung der Forschung gelingt es hier zunehmend, den Rückstand aufzuholen. Durch neue Marktteilnehmer und weitere technologische Entwicklungen entstehen aber auch immer wieder neue Herausforderungen. Der Weg der Veränderung ist weiter zu gehen und die Entwicklung, z. B. der Batterietechnologie, fortzusetzen. Die benötigten Produktionskapazitäten sind aufzubauen. Die Ansätze zur Bilanzierung aller Ressourcen, die für die Mobilität eingesetzt werden, müssen weiter entwickelt werden und dies bei der Produktion und dem Betrieb von Fahrzeugen durchgängig eingeführt werden.

**Ariane Reinhart:** Wir haben bei Continental bereits seit 2020 einen umfassenden Nachhaltigkeitsfahrplan. Und unser großes Ziel lautet: Bis spätestens 2050 wollen und werden wir ein

komplett nachhaltiges Unternehmen sein; ein Unternehmen, das zu 100 % auf Klimaneutralität setzt, das zu 100 % emissionsfreie Mobilität und Industrie ermöglicht, das zu 100 % zirkulär wirtschaftet und das sich auf zu 100 % verantwortungsvolle Wertschöpfungsketten stützt. Dabei ist es unser Anspruch als Zulieferer, die Geschwindigkeit unserer Kunden mitzugehen und sie bei dieser Transformation zu unterstützen. Unsere eigene Produktion macht übrigens nur noch etwa 1 % unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks aus, der Rest entfällt auf vor- und nachgelagerte Prozesse.

Die Nutzungsphase unserer Produkte verursacht aktuell noch über 80 % des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Mit der wachsenden Zahl emissionsfreier Fahrzeuge wird dieser Anteil jedoch sukzessive sinken. Daher fokussieren wir uns aktuell auf den zweitgrößten Posten in unserer CO<sub>2</sub>-Bilanz: eingekaufte Waren. Dekarbonisierung funktioniert nur gemeinsam mit allen Partnern entlang der Wertschöpfungskette.

Neben der Dekarbonisierung führt die Digitalisierung in der Automobilindustrie dazu, dass wir heute ganz andere Talente ansprechen und für unseren Konzern begeistern wollen.

Unter unseren 193.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind bereits heute 17.000 Software- und IT-Experten, Tendenz steigend. Schon heute stehen wir vor der Herausforderung, Software-Ingenieure in ausreichender Anzahl und mit der richtigen Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Deshalb haben wir, um dem wachsenden Bedarf an Software-Experten gerecht zu werden, bereits 2015 den neuen Ausbildungsberuf des mathematisch-technischen Software-Entwicklers geschaffen. 2019 haben wir mit der Gründung der Continental Software Academy eine Plattform entwickelt, auf der wir unsere eigenen Software-Experten aus- und ständig weiterbilden. Heute sind es bereits knapp 25.000 aktive Nutzerinnen und Nutzer, die zielgerichtet an über 500 Kursen teilnehmen können.

**PERSONALquarterly:** *Wie sieht die Situation in der Zulieferindustrie vor allem durch die Änderungen der Komponenten (z. B. Antriebsstrang) aus? Welche Herausforderungen gibt es für die Zulieferer?*

**Ariane Reinhart:** Eine Studie der Boston Consulting Group (BCG) aus dem Jahr 2021 errechnet für die Technologiewende vom Verbrenner- zum Elektromotor bis 2030 in der Europäischen Union einen Nettoverlust von ca. 36.000 Arbeitsplätzen. Im gleichen Zeitraum erwartet BCG aber Brutto-Auswirkungen auf über 1 Million Jobs. Dabei gehen hauptsächlich Arbeitsplätze in der Fertigung von Motoren und damit verbundenen Komponenten verloren.

Neue Jobs hingegen entstehen bspw. in digitalen Technologien, aber auch beim Aufbau und der Wartung der Ladeinfrastruktur. Wie stark ein Zulieferer von der Technologiewende betroffen ist, hängt also maßgeblich vom individuellen Produktportfolio ab. Klar ist jedoch, dass die Technologiewende



© Volkswagen AG

#### **GUNNAR KILIAN**

**Mitglied des Markenvorstands Volkswagen Pkw, Geschäftsbereich Personal und Mitglied des Konzernvorstands, Geschäftsbereiche Personal und Truck & Bus**

Gunnar Kilian, geboren 1975 in Westerland/Sylt, arbeitet seit 2000 im Volkswagen-Konzern. Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG berief Gunnar Kilian im April 2018 zum Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG für den Geschäftsbereich „Personal“. Seit Juli 2020 verantwortet er im Konzernvorstand zudem den Geschäftsbereich „Truck & Bus“.



© Continental AG

#### **DR. ARIANE REINHART**

**Mitglied des Vorstands der Continental AG  
Group Human Relations, Arbeitsdirektorin, Nachhaltigkeit**

Ariane Reinhart, geboren 1969 in Hamburg, studierte von 1990 bis 1998 Jura. Nachdem sie von 1999 bis 2014 in verschiedenen Positionen für den Volkswagen-Konzern tätig war, u. a. als Mitglied des Vorstands (Personal) von Bentley Motors, ist sie seit Oktober 2014 Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Continental AG in Hannover und verantwortet darüber hinaus den Bereich Nachhaltigkeit.



#### **PROF. DR.-ING. THOMAS VIETOR**

**Sprecher des Vorstands Niedersächsisches Forschungszentrum Fahrzeugtechnik, Professor für Konstruktionstechnik der Fakultät für Maschinenbau an der Technischen Universität Braunschweig**

Thomas Vietor, geboren 1963 in Radevormwald, war von 1994 bis 2009 bei der Ford Werke GmbH auf unterschiedlichen Positionen in der Produktentwicklung tätig. Er ist Mitglied in der Battery Lab Factory Braunschweig (BLB) und im Vorstand der Open Hybrid Lab Factory (OHLF) sowie in verschiedenen Beiräten zu den Themen Mobilität und Automobilwirtschaft.

zu einer Umverteilung der Wertschöpfungstiefe führt und dadurch für tektonische Verschiebung auf dem Arbeitsmarkt sorgt. Dabei darf es nicht zu einer Optimierung zulasten des Zulieferers kommen, bspw. durch vertikale Integration vorgelegter Wertschöpfungsschritte der Automobilhersteller. Viel eher sollte dies dazu führen, dass Zulieferer und Hersteller strategische Partnerschaften eingehen, in die beide Seiten ihr Know-how einbringen und so mit vereinten Kräften Lösungen erarbeiten. Ich denke dabei u. a. an zirkuläres Wirtschaften. Durch zirkuläres Wirtschaften können wir endliche Ressourcen unendlich nutzbar machen. Das erfordert aber sowohl eine gemeinsame Entwicklung als auch einen gemeinsamen Ansatz für Recycling und Remanufacturing und würde Fahrzeughersteller und Zulieferer enger aneinander binden.

**PERSONALquarterly:** *Was sind die zentralen Faktoren für eine erfolgreiche Transformation in der Automobilindustrie? Wo gibt es Handlungsfelder?*

**Gunnar Kilian:** Die gelingende Transformation ist für mich auch eine Frage der Führung. Deshalb gehen wir in der Führungskräfteentwicklung mit speziellen Programmen neue Wege. Unser Senior-Management-Programm bspw. fokussiert sich auf das Thema „Transformation gestalten“. Es teilt sich in zwei Module, welche von der HPI Academy Potsdam und der Business School HEC Paris durchgeführt werden. Die inhaltlichen Schwerpunkte sind neben „Innovation“ vor allem auch „Kundenzentrierung“ und „neue Geschäftsmodelle“. Damit wollen wir unseren oberen Managementkreis (Anm.: die Ebene unterhalb des Topmanagements) befähigen, das Business und dessen Transformation, neu denken zu können. Insbesondere wollen wir den Gedanken der Zusammenarbeit weiter fördern. So ist das Senior-Management-Programm als Konzernprogramm konzipiert worden, damit sich die neu ernannten Mitglieder des oberen Managementkreises der verschiedenen Marken kennenlernen und vernetzen. Denn wir können die Transformation unseres Konzerns nur gemeinsam zu einer Erfolgsgeschichte machen, wenn auch alle davon profitieren – Management und Beschäftigte zusammen. Das Senior-Management-Programm ist übrigens ein Pflichtbaustein unserer Managemententwicklung im Konzern.

**PERSONALquarterly:** *Was bedeutet die Transformation der Mobilität für Arbeit und Qualifikation?*

**Gunnar Kilian:** Rund die Hälfte unserer weltweit mehr als 670.000 Beschäftigten ist heute in der traditionellen Automobilproduktion tätig ist. Darum wird der Volkswagen-Konzern in den kommenden Jahren ein umfassendes Transformationsprogramm in der Belegschaft umsetzen. Um sicherzustellen, dass die Beschäftigten verantwortungsvoll durch den Wandel geführt werden, arbeitet der Vorstand dabei eng mit dem Betriebsrat zusammen. So werden u. a. umfangreiche Ressourcen für Qua-

lifizierungen zum Erwerb softwarebasierter Fähigkeiten bereitgestellt. Volkswagen hat bspw. seine deutschen Standorte bereits fit für die Zukunft gemacht, das Komponentengeschäft des Konzerns transformiert und das Werk in Zwickau zum E-Mobilitäts-Hub umgewandelt. Ähnliche Transformationen für die Werke in Emden und Hannover sind auf dem Weg. Im Hauptwerk Wolfsburg planen wir eine komplett neue Fertigung für ein E-Fahrzeug. Bei diesen Veränderungen müssen aus Sicht von HR eindeutig die Menschen mit im Mittelpunkt stehen. Denn es sind eben die Menschen in unserem Unternehmen, die auf unserem Weg zum softwaregetriebenen Mobilitätsanbieter der entscheidende Erfolgsfaktor sind.

**Ariane Reinhart:** Als Folge der Technologiewende müssen, wie ein Beratungsunternehmen errechnet hat, bis 2030 allein in der Europäischen Union 1 Million Menschen, die heute in der Automobilindustrie arbeiten, auf neue Tätigkeitsfelder und -profile vorbereitet werden. Im gleichen Zeitraum erwartet die Europäische Kommission bspw. 160.000 neue Arbeitsplätze im Energie- und Heizungssektor, um die Energieeffizienz von Gebäuden zu verbessern und den Verbrauch fossiler Brennstoffe zu senken.

Genau dafür brauchen wir einen Transformationsmasterplan für die EU. Über eine strategische Personalplanung müssen wir erfassen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen die europäische Wirtschaft in fünf Jahren braucht. Darauf abgestimmt müssen europaweit nationale Qualifizierungspläne erstellt werden. Angefangen bei den Ausbildungsplätzen und Universitäten bis zu Weiterbildungsmaßnahmen und Umqualifizierungen, intern in Unternehmen ebenso wie durch staatliche Institutionen und gewerkschaftliche Bildungseinrichtungen. Diesen Hebel müssen wir nutzen, um sowohl in der EU als auch in Deutschland die Transformation und den Strukturwandel zu gestalten.

**PERSONALquarterly:** *Herr Kilian, Sie haben bei Volkswagen mehrere Initiativen gestartet. Welche helfen, den Wandel zu gestalten? Wie gelingt es Ihnen, die Mitarbeitenden auf dem Weg mitzunehmen?*

**Gunnar Kilian:** Die Grundvoraussetzung, um die Transformation im Sinne des Unternehmens und der Beschäftigten zu steuern, ist zunächst ein entsprechend aufgestellter Personalbereich, der als Change Manager, Gestalter von Blaupausen für die Transformation und Architekt des operativen Umbaus im Unternehmen wirken kann. Unsere Strukturreform haben wir im Laufe des Jahres 2019 erarbeitet und zum 1. Januar 2020 in Kraft gesetzt. Das neue „Operating Model“ – wir nennen es „One HR“ – erlaubt es uns, viel stärker als zuvor zum strategischen Treiber der Transformation zu werden. Das bedeutet auch, die Belegschaften in unseren Unternehmen und Institutionen so aufzustellen, dass sie die neuen Herausforderungen



---

„Grundvoraussetzung, um die Transformation zu steuern, ist ein entsprechend aufgestellter Personalbereich, der als Game Changer, Gestalter der Blaupausen für die Transformation und Architekt des operativen Umbaus im Unternehmen wirken kann.“ **Gunnar Kilian**

---

annehmen und bewältigen können. Über die große Bandbreite der Qualifizierungsinitiativen bei Volkswagen sprechen wir daher gleich nochmals an anderer Stelle detaillierter.

Darüber hinaus verbessern wir stetig und mit sehr gutem Erfolg unsere Mitarbeiterkommunikation. Nicht zuletzt aufgrund der Pandemie ist es meiner Meinung nach noch wichtiger als zuvor, den Informationsfluss im Unternehmen zu intensivieren, den Dialog zwischen Beschäftigten und Führungskräften aufrechtzuerhalten und weiterhin Möglichkeiten zum Feedback zu bieten. Daher gehen wir in der Mitarbeiterkommunikation immer neue Wege und probieren auch neue, innovative Formate aus. Ich selbst bin z. B. regelmäßig mit Podcasts zu wechselnden aktuellen Themen unterwegs. Videos, Service- und Infoseiten, aber auch Livestreams, die bei uns im 360°-Volkswagen-Net laufen, sind weitere Beispiele. Denn wir sind überzeugt: Eine transparente Kommunikation ist nicht nur Zeichen einer offenen Kultur. Sie sensibilisiert zudem die Kolleginnen und Kollegen für den Wandel, nimmt sie auf diesem Weg mit und schafft Vertrauen in die Strategie des Managements.

**PERSONALquarterly:** *Wie genau bilden Sie die Mitarbeitenden weiter? Welche Ansätze verfolgen Sie? Welche Zielgruppen adressieren Sie?*

**Gunnar Kilian:** In Zeiten des Wandels ist die Entwicklung zu neuen Kompetenzen natürlich der Königsweg, um eine Belegschaft zu transformieren. Gemeinsam mit dem Betriebsrat haben wir frühzeitig die Weichen gestellt, um die vielerorts prognostizierte Beschäftigungskrise, die für viele mit der Transformation zur Elektromobilität und Digitalisierung verbunden ist, für Volkswagen in eine Chance zu wandeln. Zu diesem Ergebnis kam vor rund einem Jahr auch die Fraunhofer-IAO-Studie zur Beschäftigung bei Volkswagen, die der unabhängige Volkswagen-Nachhaltigkeitsbeirat in Auftrag gegeben hatte. Sie besagt, dass anstelle des oftmals befürchteten linearen „Jobkahl-

schlags“ unsere Beschäftigung im Zeithorizont bis 2030 vielmehr parallel um-, ab- und aufgebaut wird. Diese Veränderung geschieht in einer Geschwindigkeit, die es uns ermöglicht, den Wandel sozialverträglich zu gestalten und gleichzeitig interne Qualifizierungsformate zu forcieren.

Neben der bereits genannten Weiterbildung von über 8.000 Kolleginnen und Kollegen an unserem Elektrostandort in Zwickau sind ähnliche Initiativen auch an den anderen Standorten wie Hannover, Emden, Braunschweig und natürlich Wolfsburg bereits umgesetzt oder auf den Weg gebracht. Die Bandbreite der Weiterbildungen ist entsprechend groß: Sie reicht von der Arbeit mit einer neuen Anlage bis zur Qualifizierung für einen ganz neuen Job. Teils handelt es sich um wirklich langfristige Qualifizierungsmaßnahmen mit Programmen, die bis zu 18 Monaten dauern, um auch große Kompetenzsprünge unserer Beschäftigten zu bewerkstelligen. Ein weiteres Beispiel ist unsere Bildungsoffensive im Bereich der E-Mobilität in Emden. Mehr als 8.000 Beschäftigte bereiten wir dort auf die künftige Produktion mit dem modularen Elektrifizierungsbaukasten (MEB) vor und qualifizieren sie für die neuen Aufgaben. Dafür sind bis Ende 2021 bereits mehr als 36.000 Trainingstage für E-Mobilität angefallen. Im laufenden Jahr werden es nochmals 10.000 Tage. Zudem werden im Werk Emden sog. MEB-Multiplikatoren ausgebildet. Das sind ursprünglich Mitarbeitende aus der Montage, die ihr neu erworbenes Wissen über Elektrifizierung und Transformation an ihre Kollegen weitergeben. Koordiniert werden alle Qualifizierungsinitiativen über die Volkswagen Group Academy.

Das Team zeichnet auch für unsere gerade erst im Dezember 2021 gestartete digitale Lernplattform „Degreed“ verantwortlich. Mit Degreed bauen wir aktuell ein ganz neues Lernökosystem bei Volkswagen auf. Unser Ziel ist es, durch diese Plattform Lernen zu skalieren und so die Qualifizierung unserer Belegschaft zu beschleunigen. Auf Degreed sind daher für die einzelnen Berufe Qualifizierungspfade und Anforde-

rungsprofile hinterlegt. Jede und jeder Beschäftigte kann so erkennen, über welches Wissen sie oder er im Beruf verfügen sollte oder welche Kompetenzen für den nächsten Karriereschritt benötigt werden. Für Volkswagen ist Degreed eine kleine Revolution, die das Lernen grundlegend verändern wird.

**PERSONALquarterly:** *Grundlegend andere Wege geht Volkswagen auch bei den Initiativen zur Stärkung der Softwarekompetenz. Wie stellen Sie an diesem neuralgischen Punkt die Weichen für die Zukunft?*

**Gunnar Kilian:** Wie bei Degreed geht es bei unserer Software-Talentschmiede „Fakultät 73“ ebenso um innovatives Lernen, aber mit klarem Fokus auf Software. An der Fakultät 73 bildet Volkswagen 100 Softwareentwickler pro Jahrgang selbst aus. Zu den Teilnehmern gehören Volkswagen-Beschäftigte mit Software-Know-how und Lust auf Neues, Quereinsteiger aus anderen akademischen Berufen, aber auch Studienabbrecher. Innerhalb von zwei Jahren qualifizieren wir sie zu Softwareentwicklern. Ihre Ausbildung endet mit einem IHK-Abschluss. 94 Beschäftigte des ersten Jahrgangs haben die Ausbildung im März 2021 bereits erfolgreich abgeschlossen. Bis zum Jahr 2024 können aus der Fakultät 73 bis zu 1.000 Softwareentwickler hervorgehen.

Neben der Fakultät 73 haben wir eine weitere Ausbildungsinstitution für IT-Fachkräfte ins Leben gerufen und nach Wolfsburg geholt: die von Volkswagen unterstützte Programmierschule „42 Wolfsburg“. Dabei handelt es sich um eines der spannendsten Ausbildungskonzepte für Softwareentwickler in Europa. Das Besondere an der Schule: Es gibt weder Lehrkräfte noch Kurse oder Stundenpläne, stattdessen lernen die Studierenden selbstorganisiert. Damit erwerben sie nicht nur Programmierkenntnisse, sondern zugleich eine wichtige Kompetenz, die in der Arbeitswelt von morgen äußerst gefragt ist. Bis Ende 2022 sollen an der „42 Wolfsburg“ 600 Studierende zugelassen werden. Noch in diesem Jahr wird zudem in der Hauptstadt die „42 Berlin“, ebenfalls

mit einer Kapazität für 600 Studierende, ihre Tore öffnen. Mit unserem Engagement bei der „42 Wolfsburg“ und der „42 Berlin“ unterstützen wir nicht nur innovative Formen des Lernens, sondern vor allem auch die nächste Generation von Digitalexperten, die die Zukunft der Mobilität bei Volkswagen mitgestalten werden. Schließlich entscheidet unsere Softwarekompetenz darüber, wie schnell und wie nachhaltig Volkswagen den Sprung ins digitale Zeitalter meistert. Die Fakultät 73 und 42 Wolfsburg sind wichtige und vielversprechende Bausteine beim Aufbau eines digitalen Volkswagens.

**PERSONALquarterly:** *Frau Dr. Reinhart, Sie haben bei Continental als großem Akteur in der Zulieferindustrie ein Bildungsinstitut gegründet. Welche Ziele verfolgen Sie damit?*

**Ariane Reinhart:** Die vorrangige Aufgabe des Continental Instituts für Technologie und Transformation (CITT) ist die Qualifizierung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit auf dem internen und externen Arbeitsmarkt. Beim Start im Oktober 2019 lag der Fokus auf der Gruppe der Un- und Angelernten in Deutschland, denen Continental eine IHK-zertifizierte Weiterbildung ermöglicht.

Das Angebot des Instituts schließt dabei die Themenbereiche Industrie 4.0, neue Antriebskonzepte und Digitalisierung ein. Seitdem haben wir sowohl die Angebote als auch die Zielgruppe sukzessive erweitert und bieten nun bspw. auch E-Learnings zum Thema digitale Kompetenzen für Fach- und Führungskräfte an. Das große Engagement und der Erfolg der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigt uns, dass wir genau den richtigen Ansatz entwickelt haben. Bis zum Jahresende 2021 haben bereits 3.500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Qualifizierungsmaßnahmen des CITT teilgenommen. Und in diesem Jahr werden wir mit dem CITT den nächsten Schritt wagen und unseren ersten Standort in Frankreich eröffnen. Ich bin davon überzeugt, nichts schützt so gut vor Arbeitslosigkeit wie eine gute berufliche Ausbildung in Verbindung mit regelmäßigen Weiterbildungsmaßnahmen.

---

„Mit Blick auf den demografischen Wandel brauchen wir in Deutschland jede Arbeitskraft und wir müssen dafür sorgen, dass diese Arbeitskräfte mit dem richtigen Fachwissen ausgestattet sind und an der richtigen Stelle wirken können.“ **Dr. Ariane Reinhart**

---



**PERSONALquarterly:** Welche Schwierigkeiten gibt es bei der Qualifikation von Ungelernten?

**Ariane Reinhart:** Grundsätzlich gibt es eine große Herausforderung bei der Qualifikation, die nichts mit den Teilnehmenden zu tun hat, und das ist die Finanzierung. Wollten wir nur 20 % unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland für jeweils 9 Monate qualifizieren, entstünden für uns eine Milliarde Euro an Lehrgangs- und Arbeitsausfallkosten. Das breite Spektrum der Teilnehmenden aus allen Altersklassen, von Mitte 20 bis Ende 50, mit unterschiedlichster Vorbildung und beruflicher Vergangenheit ist für mich erst einmal Ausdruck der überwältigenden Motivation unserer Mitarbeitenden, sich weiter qualifizieren zu wollen.

Über valide diagnostische Verfahren ermitteln wir die individuellen Fertigkeiten und Fähigkeiten der Beschäftigten und gleichen diese mit dem künftigen Aufgabenfeld ab. Dort, wo es Qualifizierungsbedarf gibt, wird nachgeschult. Natürlich fällt es manchen leichter, wieder die Schulbank zu drücken, als anderen. Ich bekomme aber die Rückmeldung, dass sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kursen gegenseitig unterstützen und unsere Unternehmenskultur auch in den Räumen des CITT gelebt wird. Neben dem Engagement unserer Belegschaft braucht es aber auch einen gesetzlichen Rahmen. Mit dem Qualifizierungschancengesetz haben wir ein sehr gutes und wichtiges Instrument zur Bewältigung der Transformation in Deutschland.

**PERSONALquarterly:** Werden alle Mitarbeitenden in der Zulieferindustrie gehalten werden oder braucht es nicht auch eine Entwicklung in andere Branchen, in den Fachkräfte dringend gebraucht werden?

**Ariane Reinhart:** Ich gebe ihnen vollkommen recht: Wir müssen über unsere eigene Industrie hinausblicken. Und ich bin davon überzeugt, dass wir eine strategische Personalplanung für ganz Deutschland benötigen. Auch in der aktuellen Transformation kristallisieren sich Regionen heraus, die stärker getroffen sein werden als andere. Deshalb haben wir mit der Allianz der Chancen die erste Branchen und Regionen übergreifende Initiative von mittlerweile 33 Unternehmen und Institutionen gegründet, die in Deutschland mehr als 1,1 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertritt. Als Verantwortungsgemeinschaft wollen wir gemeinsam die Transformation der Arbeitswelt nachhaltig gestalten. Ziel der Allianz ist es dabei, Menschen von Arbeit in Arbeit zu bringen und Arbeitslosigkeit durch neue Beschäftigungsperspektiven zu verhindern. Denn wir haben auch perspektivisch in Deutschland nicht zu wenig Arbeit, ganz im Gegenteil. Mit Blick auf den anstehenden demografischen Wandel brauchen wir in Deutschland jede Arbeitskraft und müssen dafür sorgen, dass diese Arbeitskräfte mit dem richtigen Fachwissen ausgestattet sind und an der richtigen Stelle wirken können.

**Thomas Vietor:** Nahezu alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zumindest teilweise andere Qualifikationen erwerben müssen. Das kann im gleichen Unternehmen sein, kann aber auch eine Änderung des Arbeitgebers bedeuten. Daher ist es wichtig, dass Programme entwickelt werden, mit denen die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergänzt und erweitert werden.

Hierzu bedarf es einer objektiven Bewertung der vorhandenen und eine Erfassung der für eine neue Tätigkeit benötigten Qualifikationen sowie einer gezielten Weiterentwicklung für die neue Arbeit. Damit kann eine neue Beschäftigung erreicht werden. Es ist das Ziel, möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der gleichen Branche zu beschäftigen, aber es kann auch sein, dass ein Wechsel der Branche erforderlich ist. Auch hierfür sind Qualifikationsmaßnahmen zu entwickeln.

**PERSONALquarterly:** Inwieweit können von den Aktivitäten der OEM, wie von Herrn Kilian und Frau Reinhart anschaulich beschrieben, oder der großen Zulieferer auch KMU profitieren?

**Ariane Reinhart:** Transformation findet in den Regionen statt. Um diese erfolgreich zu gestalten, brauchen wir vor Ort ein enges Netzwerk an Partnern. Deshalb steht die Allianz der Chancen sowohl großen Automobilherstellern und Zulieferern als auch KMUs offen. Und wir haben auch bereits KMUs als Mitstreiter für unsere Initiative gewinnen können. Ich bin fest davon überzeugt, dass unsere Initiative umso stärker wird, je mehr Unternehmen sich engagieren. In einem engmaschigen Netzwerk können wir effizient Brücken in neue Beschäftigung bauen und so den Wandel als Chance nutzen.

Gleiches gilt für Qualifizierungsoffensiven. Wie auch in der sog. „Nationalen Plattform Mobilität“ (NPM) erarbeitet, brauchen wir regionale Kompetenz-Hubs, um die Qualifizierung in den Regionen zu bündeln und gemeinsam zu gestalten. Genauso kann ich mir vorstellen, unser CITT zu öffnen und dort Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einer Region, aber aus unterschiedlichen Unternehmen gemeinsam zu qualifizieren. Bereits heute bilden wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im CITT aus, die nach Abschluss ihrer Qualifizierungsmaßnahmen eine Beschäftigung bei einem anderen Unternehmen beginnen.

Wir müssen uns eines klar machen: Gemeinsame Herausforderungen brauchen gemeinsame Lösungen. Niemand wird die Transformation der Arbeitswelt allein lösen. Deshalb müssen alle Akteure an einen Tisch: Unternehmen, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und natürlich die Sozialpartner.

**PERSONALquarterly:** Was sind die größten Herausforderungen in der Zukunft, wenn Sie das Personal im Blick haben? Wie kann Transformation gemeistert werden?

**Gunnar Kilian:** Elementar ist es, die Veränderung im Sinne der Beschäftigten proaktiv, vorausschauend und so sozialverträglich wie möglich zu gestalten. Ich bin fest davon überzeugt,

dass wir die Transformation nur erfolgreich ins Ziel bringen werden, wenn die HR-Ressorts frühzeitig strategische Pläne ausarbeiten und mit den anderen Fachbereichen abstimmen. Eine große Herausforderung besteht aber auch für uns darin, schnell belastbare Erkenntnisse über Quantität und Qualität zukünftig benötigter Skills zu gewinnen und diese Erkenntnisse mit der Zusammensetzung des eigenen Belegschaftskörpers abzugleichen: Wo können wir umqualifizieren, wo müssen wir auf- und wo müssen wir abbauen? Workforce Transformation wird demnach zum zentralen Begriff des Handelns der Personalfunktion im Transformationskorridor. Nur durch einen gut geplanten Umbau können die Betriebe im Übergang einerseits die technologische Exzellenz und damit die notwendige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen und andererseits die traditionelle Sozialverträglichkeit des Belegschaftsumbaus garantieren. HR muss sich hierauf systematisch vorbereiten.

Transformation kann im Übrigen nur gelingen, wenn wir industrieweit Kräfte bündeln. Insbesondere Plattformen wie der „Strategiedialog Automobilwirtschaft“ können hier eine prominente Rolle spielen. Denn den Übergang in die neue Epoche der Digitalisierung können wir nicht als Einzelgänger bestehen. Wir benötigen vielmehr starke Netzwerke zwischen Wirtschaft, Politik und Forschung, um in den Dialog zu gehen, wie wir die Herausforderungen gemeinsam meistern können. So sichern wir allein im Autoland Niedersachsen Zehntausende Arbeitsplätze.

**Ariane Reinhart:** Die größte Herausforderung sehe ich in Deutschland im demografischen Wandel. Aktuell haben wir 16 Millionen Menschen im Alter ab 67 Jahren. 2035 werden es voraussichtlich bereits 20 Millionen Menschen sein. Das ist ein Anstieg von über 20 %. Damit kommen im Jahr 2035 bis zu 43 Menschen im Rentenalter auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 66. Derzeit liegt dieser sog. Altenquotient bei 31. Ein derartiger Anstieg ließe sich nur mit einer Zuwanderung bis 2035 von jährlich 400.000 Fachkräften vermeiden. Zusätzlich zur Qualifizierungsoffensive benötigen wir folglich einen neuen Ansatz für die gesteuerte Zuwanderung junger Fachkräfte.

**PERSONALquarterly:** *Implizit sprechen Sie es an: Wird jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin an Bord bleiben können?*

**Gunnar Kilian:** Die Menschen im Unternehmen sind im Kern der wichtigste Hebel für den technologischen Wandel. Wir wollen die Transformation daher gemeinsam mit unserer Belegschaft schaffen. Dennoch müssen wir es klar benennen: Unsere Transformation hin zum softwarebasierten Technologieunternehmen löst in vielen Bereichen große qualitative Veränderungen der Beschäftigung aus. Genau deshalb ist es so wichtig, die Transformation durch eine frühzeitige strategische Planung sozialverträglich zu gestalten, in der Hauptsache über die Al-

tersteilzeit. Denn Wandel braucht Sicherheit. Ausgehandelt haben wir dies mit dem Betriebsrat zunächst im „Zukunftspakt“ und später in der Roadmap „Digitale Transformation“. Dieses Transformationsprogramm läuft noch bis 2023. Zudem haben wir uns mit dem Betriebsrat auf eine Verlängerung der Beschäftigungssicherung bis 2029 verständigt.

**PERSONALquarterly:** *Welche Herausforderungen des Wandels gibt es aus Sicht von KMU? Welche Lösungen zeichnen sich hier ab?*

**Thomas Vietor:** Auf KMU kommen sehr große Herausforderungen zu. Ganze Baugruppen entfallen und es werden neue Baugruppen benötigt. Neben mechanischen Komponenten werden Teilsysteme aus Mechanik, Elektrik, Elektronik und Software eine größere Bedeutung als heute haben. Damit werden sich die Wertschöpfungsmodelle der KMU erheblich ändern. Für die Änderung bedarf es des technologischen Wandels, einer Änderung der Prozesse und der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine entscheidende Rolle zu: Sie müssen den Wandel mitgestalten. Hierzu wurde das Modell des „Veränderungsmachers“ entwickelt, welches in einigen niedersächsischen Unternehmen bereits sehr erfolgreich eingesetzt wird.

**PERSONALquarterly:** *Würden Sie jungen Menschen empfehlen in die Automobilindustrie zu gehen?*

**Ariane Reinart:** Ja! Ich arbeite selbst seit über 20 Jahren in der Automobilindustrie und würde mich jederzeit wieder für die Automobilbranche entscheiden. Unsere Industrie befindet sich am Anfang des größten Technologiewandels, den es seit der Erfindung des Automobils gab. Ich würde sagen, es gab noch nie eine bessere und spannendere Zeit, um in der Automobilindustrie zu arbeiten. Für mich liegt in dieser Transformation eine riesige Chance. Etablierte Strukturen werden aufgebrochen, Marktanteile neu verteilt. Aktuell herrscht eine regelrechte Aufbruchsstimmung in der Automobilindustrie. Die Zukunft der Mobilität mitzugestalten, ist unglaublich spannend und inspirierend.

**Gunnar Kilian:** Die Automobilindustrie ist ungeachtet der vielen Herausforderungen eine der facettenreichsten, dynamischsten und vor allem zukunftsreichsten Industriezweige weltweit. Das gilt besonders für Volkswagen. Als Global Player bieten wir unseren Beschäftigten so viele Entwicklungsmöglichkeiten wie kaum ein anderes Unternehmen – und das über alle Kontinente hinweg. Mit starken Marken und innovativen Produkten öffnen wir vielen Menschen eine der spannendsten beruflichen Perspektiven überhaupt: die Zukunft der Mobilität mitzugestalten. Und dies in einer Breite an Berufsfamilien, die nur wenige Arbeitgeber bieten können: vom Facharbeiter in der Produktion, über Ingenieure in Forschung und Entwicklung bis zum Softwareprogrammierer oder -architekten. Daher kann ich diese Frage mit einem klaren Ja beantworten.

---

„Die Wertschöpfungsmodelle werden sich erheblich ändern. Dafür bedarf es des technologischen Wandels, der Prozesse und der Qualifikation der Mitarbeitenden. Ihnen kommt eine entscheidende Rolle zu: Sie müssen den Wandel mitgestalten.“ **Prof. Dr. Thomas Vietor**

---

**PERSONALquarterly:** *Unternehmen müssen nicht nur an ihrer eigenen Entwicklung arbeiten, sondern tragen auch systemische Verantwortung. Eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der Sustainable Development Goals (SDG) ist eine der entscheidenden Herausforderungen unserer Zeit. Unternehmen fallen dabei verschiedene Rollen zu, wie z. B. die von Produzenten, Arbeitgebern und Lobbyisten. Wie sehen Sie Ihren Beitrag zur Nachhaltigkeitstransformation?*

**Ariane Reinert:** In unserem Nachhaltigkeitsfahrplan ist festgelegt, dass wir als Unternehmen vollständig klimaneutral entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette werden wollen. Dies gilt für unsere Produkte, für operative Prozesse und für die Lieferkette und gemeinsam mit unseren Partnern entlang der Lieferkette bis spätestens 2050. Klimaneutralität soll in vier Schritten durch den Einsatz erneuerbarer Energien, die Entwicklung neuer Technologien und Effizienzsteigerung erreicht werden. Seit 2020 verursachen wir durch die Umstellung auf erneuerbare Energien keine Emissionen mehr aus externem Strombezug. Ab diesem Jahr stellen wir das gesamte Geschäft mit Fahrzeugen ohne Antriebsemissionen klimaneutral. Bis 2040 sollen alle unsere Produktionsprozesse klimaneutral werden und bis 2050 schließlich die gesamte Wertschöpfungskette. Unsere Ziele wurden von der Science Based Target Initiative validiert und sind konform mit dem Pariser Klimaabkommen.

Aber wir können die Klimakrise als Unternehmen nicht allein lösen. Wir brauchen verlässliche strategische Partnerschaften mit den Fahrzeugherstellern, um gemeinsam nachhaltige Produkte zu entwickeln und dabei, im Sinne einer zirkulären Wirtschaft, bereits bei der Produktidee, Remanufacturing- und Recyclingprozesse mitzuentwickeln. Und es muss klar sein: Insbesondere in der Übergangsphase führt dies zu höheren Preisen. Recycling ist aufwendig und der Kunde muss bereit sein, hierfür zu bezahlen.

Nachhaltigkeit und auch „Made in Germany“ an sich haben einen Wert. Ich würde Sie gerne fragen, welche Reifen Sie auf Ihrem Fahrrad haben? Continental bietet nachhaltige Fahrradreifen aus Löwenzahn und wir sind der einzige Fahrradreifenhersteller, der noch in Deutschland produziert. Der Kunde hat die Wahl und jeder von uns beeinflusst mit seinen Kaufentscheidungen den Pfad der Transformation.

**PERSONALquarterly:** *Wie könnten Forschung und Praxis noch besser kooperieren? In welchen Bereichen gibt es schon gute Lösungen, wo sehen Sie Bedarf?*

**Thomas Vietor:** Für viele der Herausforderungen beim Wandel der Automobilwirtschaft gibt es Lösungen, die an den Forschungseinrichtungen wie den Universitäten entwickelt und teilweise auch erprobt wurden. Durch eine intensive Zusammenarbeit von Unternehmen, Arbeitnehmervertretungen und der Forschung können diese Lösungen in den Unternehmen eingesetzt und damit der Wandel begleitet werden. Durch diese Zusammenarbeit kann der Wandel vieler Unternehmen erfolgreicher gestaltet werden mit dem Ziel, neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen und einem großen Teil der Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmer neue qualifizierte Beschäftigungen zu ermöglichen.

# Wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse in Unternehmen gestalten können

Von Prof. Dr. Simone Kauffeld und Ann-Kathleen Berg (Technische Universität Braunschweig, 4 A-Side GmbH)

Unternehmen stehen vor massiven Veränderungen, um auf aktuelle Megatrends (wie Digitalisierung, Klimaschutz, Mobilitätswende und demografischen Wandel) zu reagieren. Hierfür müssen sie oft bestehende Arbeitsprozesse überdenken, Mitarbeitende qualifizieren, um Veränderungsmaßnahmen zu etablieren und das Unternehmen neu und zukunftssicher aufzustellen.

Im länderübergreifenden Index der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit belegte Deutschland im Jahr 2020 von 63 Ländern lediglich Platz 14 in der Kategorie „wirtschaftliche Transformationsbereitschaft“ (Schwab/Zahidi, 2020). Ein strategischer Kompetenzaufbau<sup>1</sup>, der die Mitarbeitenden befähigt, neues Wissen und neue Fähigkeiten in das Unternehmen einzubringen, ist nötig, um den Herausforderungen zu begegnen. Wie aber gelingt der Kompetenzaufbau für Mitarbeitende mit dem Ziel, die Organisation zu verändern?

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, am Beispiel des Automobilzulieferers Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG exemplarisch zu beleuchten, wie es gelingen kann, die Personalentwicklung zu nutzen, um eine Organisationsentwicklung anzustoßen.

## Lernen und Arbeiten – früher und heute

Der Kompetenzaufbau durch abwechselnde Qualifizierungs- und Anwendungsphasen konnte effizient gestaltet werden (vgl. oberster Strang in der Abb. 1), solange stabile Prozesse und überschaubare Informationen in Organisationen dominierten (vgl. Baitsch, 1998). In den 1990ern wurden die vormalig getrennten Anwendungs- und Qualifizierungszeiten enger gekoppelt, sodass als Folge kurzlebigerer Unternehmensprozesse sowie Informationsüberfluss die Effizienz dieses Vorgehens sank. Damit galt Weiterbildung als zu langsam und chronisch verspätet und konnte dem eigentlichen Bedarf nicht genügen (vgl. zweiter Strang in der Abb.; Staudt/Kriegsmann, 1999). Die Vision der 1990er Jahren sah vor, Lernen und Anwenden zu verbinden, und spiegelt sich im Begriff der Kompetenz wider, der die erfolgreiche Bearbeitung von vor allem neuar-

tigen Aufgaben in der Arbeit betont (vgl. Kauffeld/Paulsen, 2018). Diese Form des arbeitsintegrierten Lernens stand (und steht) als Antwort auf den Zuwachs an lernfähigen Prozessen und den Umgang mit situationsgerechten Informationen in Unternehmen sowie deren Förderung und Ermöglichung (vgl. dritter Strang in der Abb. 1).

In Zeiten, in denen disruptive Technologien neue Prozesse erfordern, reicht das arbeitsintegrierte Lernen allein nicht mehr aus. Es braucht den Input von außen, um Innovationen vorantreiben und die Organisation entwickeln zu können. Gleichzeitig ist die Verknüpfung in die Organisation wichtig, um den Anforderungen gerecht zu werden. Dies kann gelingen, indem Mitarbeitende in Weiterbildung von externem Expertenwissen (z. B. durch Universitäten oder Forschungseinrichtungen) profitieren und befähigt werden, dies in ihrer Organisation anzuwenden. Ziel ist es, durch zusätzliches Wissen von extern, zur Entwicklung der Organisation nachhaltig beizutragen.

## Weiterbildung allein reicht nicht aus – das Lerntransfersystem muss gestaltet werden

Weiterbildungen sind oft nicht nur chronisch verspätet (Staudt/Kriegsmann, 1999), sondern gelten auch hinsichtlich des Transfers als nicht besonders effektiv. Nur 10 bis 15 % des in der Weiterbildung Gelernten wird in den Arbeitskontext durch Trainingsteilnehmende transferiert (Ford/Baldwin/Prasad, 2018). Der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag ist dabei neben Faktoren des Teilnehmenden (z. B. Transfermotivation und -volition) und des Trainings (z. B. Transferdesign, Arbeits-Trainings-Übereinstimmung, Trainingsatmosphäre) vor allem vom Arbeitsumfeld abhängig. In unseren Untersuchungen (vgl. zsf. Kauffeld, 2016) konnten wir immer wieder zeigen, dass vor allem Faktoren im Arbeitsumfeld dafür verantwortlich sind, ob der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt oder nicht. Die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, die Möglichkeit der Wissensanwendung, zeitliche Ressourcen oder Feedback sind relevante Faktoren. Die Anwendung von Weiterbildungsinhalten oder – wie im vorliegenden Fall – die explizit damit verbundene Veränderung der Organisation hat Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld,

<sup>1</sup> Unter dem Begriff „Kompetenz“ werden alle Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen gefasst, die einem Mitarbeitenden zur Erfüllung einer bestehenden oder zukünftigen Arbeitsanforderung zur Verfügung stehen (Kauffeld/Paulsen, 2018).

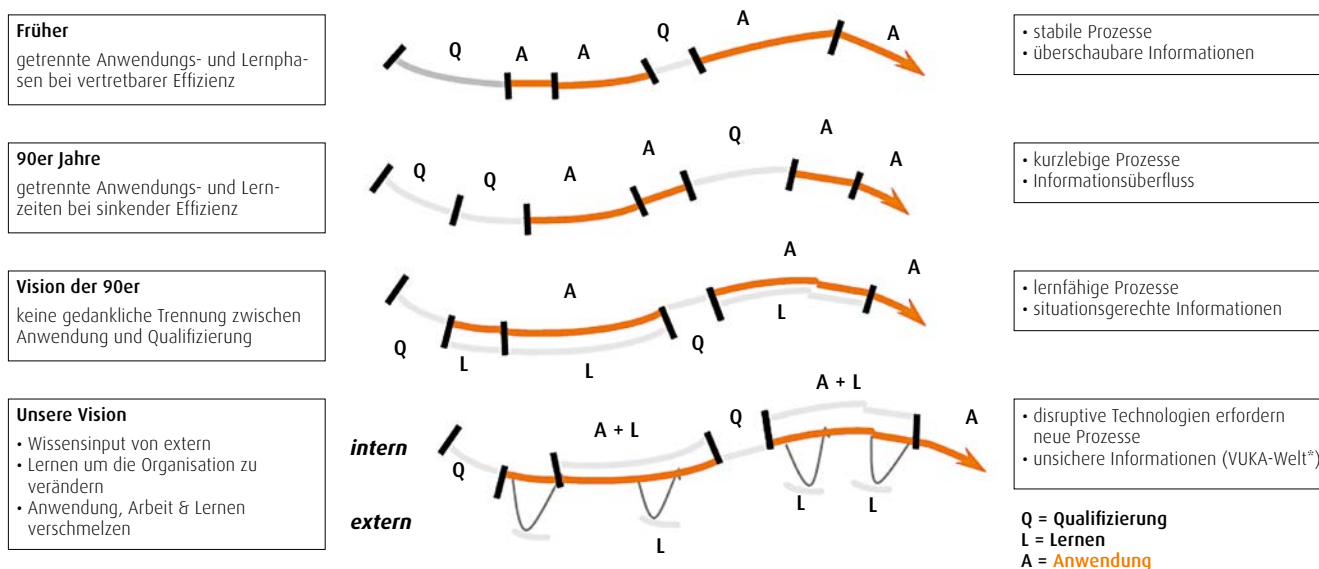
## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie können Veränderungen in Unternehmen durch die Weiterbildung von Mitarbeitenden angestoßen und umgesetzt werden?

**Methodik:** Fallbeispiel

**Praktische Implikationen:** Megatrends fordern von Unternehmen, Veränderungen anzustoßen und umzusetzen. Anhand eines Fallbeispiels wird gezeigt, wie Weiterbildung genutzt werden kann, um organisationale Entwicklung voranzutreiben.

**Abb. 1: Qualifizierung, Anwendung und Lernen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens in Vergangenheit und Zukunft**



\* VUKA-Arbeitswelt beschreibt kontinuierliche Veränderungen, denen u.a. Arbeitsinhalte, -formen und -ortschaften unterliegen. Das Akronym VUKA steht in diesem Zusammenhang für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz (Kauffeld/Paulsen, 2018).

Quelle: In Anlehnung an Baitsch, 1998; Kauffeld/Paulsen, 2018

Kolleginnen und Kollegen und Führungskräfte. Daher gilt es, das Lerntransfersystem (vgl. Kauffeld, 2016) und dabei vor allem das organisationale Arbeitsumfeld im Vorfeld und während einer Weiterbildungsmaßnahme zu gestalten und so Bedingungen zu schaffen, die den Transfer ermöglichen.

### Transferprojekte als Bindeglied

Durch die Verzahnung eines konkreten, im Vorfeld mit der Unternehmensleitung abgestimmten Projekts (bspw. die Digitalisierung einzelner Arbeitsschritte in der Qualitätskontrolle

der Produktion, die Einführung neuer Technologien für automatisierten visuellen Prüfungen oder die Erschließung neuer Vertriebskanäle via Social Media) kann mit den vermittelten Trainingsinhalten sowohl der Kompetenzentwicklung der teilnehmenden Mitarbeitenden als auch der Weiterentwicklung des Unternehmens gedient werden. Das beschriebene Vorgehen dient dazu, Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung über ein Transferprojekt zu verbinden, indem Mitarbeitende neue Kompetenzen erlangen, die sie direkt in das Unternehmen hineinbringen. Dies ist der explizite, in einer



Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Teilnehmenden festgehaltene Auftrag, bei dem sich beide Seiten verpflichten, zum Erfolg des Projekts beizutragen, und in regelmäßigem Austausch über den Projektfortschritt reflektieren und sich unterstützen.

### Netzwerke zum Lernen und zur nachhaltigen Verankerung

Transformations- und Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen können durch eine starke Vernetzung und sozialen Austausch befördert und beschleunigt werden. Da die Einführung von Neuerungen oftmals mit Widerstand einhergeht, kommt der Teilnahme von Mitarbeitenden an der Weiterbildung und bei der Projektbearbeitung im Tandem eine wesentliche Bedeutung zu. Diese Kopplung der Mitarbeitenden im Tandem dient einerseits der gegenseitigen sozialen Unterstützung zur Umsetzung des Transferprojekts. Andererseits ist das Tandem darauf ausgelegt, sich gegenseitig zu beraten, zu reflektieren oder sich insbesondere bei fehlenden zeitlichen oder organisatorischen Ressourcen zu unterstützen (Kauffeld, 2016). Das Tandem hat zudem die Aufgabe, Kolleginnen und Kollegen in der Organisation bei der Veränderung einzubinden und für die Veränderung zu gewinnen. Neben dem Tandem, der Vernetzung in der Organisation, der Vernetzung mit den Traineeinnen und Trainern und den technischen Experten wird die Vernetzung der Teilnehmenden der Lern- bzw. Trainingsgruppe untereinander und mit Alumni gefördert. Insbesondere das Format der „kollegialen Fallberatung“ wird genutzt (Tietze, 2010), um die Expertise der Teilnehmenden bei der Projektbearbeitung zu nutzen und von ihren Erfahrungen zu profitieren. Alumni vorheriger Kohorten werden in die Weiterbildung integriert, indem sie über ihre Erfahrungen berichten und als Rollenvorbilder agieren. Die Teilnehmenden selbst werden in das Netzwerk der „VeränderungsMacher\*innen“ aufgenommen.

### Digitale Begleitung auf individuellen Lernpfaden

Beschäftigte befinden sich auf individuellen Lernpfaden mit individuellen Lernzielen und -themen, für die sie eine Veränderungs- und Lernmotivation aufbauen und aufrechterhalten müssen. Formale, nonformale und informelle Lerngelegenheiten stehen dabei in Beziehung und beschreiben den individuellen Lernpfad eines Mitarbeitenden, der sich in dem beschriebenen sozialen und organisationalen Kontext abspielt (Poell, 2017; Kauffeld/Paulsen, 2018). Neben den Reflexionsmöglichkeiten in der Weiterbildung bietet ein digitales Tool zur entwicklungsorientierten Begleitung den Teilnehmenden Orientierung, Unterstützung beim zielorientierten Aufsetzen und der Implementierung ihres Transferprojekts, Reflexionsmöglichkeiten zum selbstgesteuerten Lernprozess und zum Transferprojekt sowie Feedback mit individuellen Hilfestellungen. Durch die digital übertragenen Rückmeldungen zum Lern- und Transferfortschritt an die Mitarbeitenden kann

eine neue arbeitsintegrierte Lernkultur geschaffen werden, die zirkulär Lernbedarf ermittelt und an die Teilnehmenden, Geschäftsführung und Trainer\*innen zurückspielt (Kauffeld/Paulsen, 2018).

Wie können Mitarbeitende entwickelt werden, sodass sie Veränderungen im Unternehmen anstoßen und umsetzen können? Bei der Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG hat man sich genau diesen Herausforderungen gestellt und an der mehrmonatigen Weiterbildung „VeränderungsMacher\*in“ teilgenommen.

### Einführung in das Fallbeispiel

Die Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG (kurz: HK) verantwortet seit 1972 Fertigung von Bauteilen aus Kunststoff. Das KMU beschäftigt rund 100 Mitarbeitende und leitet eigene Ausbildungsprogramme in sieben Berufsgruppen. Das jährliche Auftragsvolumen umfasst über 70 Kunden weltweit mit einer Auslieferung von ca. 100 Millionen technischen Kunststoffbauteilen. An 30 sog. Spritzgussmaschinen werden ca. 1.500 verschiedene Kunststoffbauteile produziert. Als in Niedersachsen angesiedelter Zulieferer der Automobilindustrie ist das KMU direkt von den Umbrüchen der Automobilbranche betroffen. Im Jahr 2020 war HK pandemiebedingt mit einem Auftragseinbruch von rund 75 % konfrontiert und stellte die Produktion für mehrere Monate auf Kurzarbeit um. Die zentralen Herausforderungen des KMU lassen sich unter dem Begriff der Digitalisierung als Ausgangslage zusammenfassen.

- ▶ Für die Qualitätskontrolle bei der Produktion an den Spritzgussmaschinen besteht Digitalisierungsbedarf. Es werden Spritzgussbauteile durch Prüfpläne – bisher handschriftlich – kontrolliert und dokumentiert.
- ▶ Viele langjährige Mitarbeitende ziehen es vor, bei bewährten Arbeitsabläufen zu bleiben, und nehmen Veränderungsprozesse als aufwendig wahr.
- ▶ Schulungen für Mitarbeitenden wirken kompliziert. Die Erreichbarkeit aller Mitarbeitenden ist durch den 3-Schicht-Betrieb schwierig und eingeschränkt.

### Die Weiterbildung „VeränderungsMacher\*in“ – Einblicke in Konzeption und Umsetzung

Die Weiterbildung „VeränderungsMacher\*in“ ist ein sechsmonatiges Weiterbildungsformat, das im Rahmen der Fachkräftebündnisse Südostniedersachsen (seit Ende 2020) und Nordostniedersachsen (seit 2021) aus Mitteln des europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Niedersachsen gefördert wird. Insgesamt wurden bislang 42 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu „VeränderungsMacher\*innen“ qualifiziert und 19 Transferprojekte in 18 niedersächsischen Unternehmen angestoßen.

Ziel der Weiterbildung ist es, Veränderungskompetenzen zu vermitteln, die die Teilnehmenden dazu befähigen, selbstständig und initiativ Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen



**Abb. 2: Darstellung und Skizzierung der wesentlichen Prinzipien der Weiterbildung „VeränderungsMacher\*in“**

1	Lerntransfersystemfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen: Teilnahme im Tandem je Unternehmen</li> <li>• Unterstützung durch die Geschäftsführung: Auftaktgespräch mit Geschäftsführung und Teilnehmenden zur Transferprojektauswahl und Grad der Unterstützung durch schriftliche Unterstützungsvereinbarung zwischen Teilnehmenden und nächster/m Vorgesetzten</li> <li>• Möglichkeit der Wissensanwendung: Unternehmen bringen Transferprojekte ein (Interesse der Organisation) und stellen digitale Infrastruktur bereit.</li> <li>• positive Folgen bei Anwendung der Weiterbildungsinhalte: Umsetzung des Transferprojekts führt zu positiven Folgen für das Unternehmen bzw. die Organisationsentwicklung</li> </ul>
2	Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung von unternehmensübergreifenden Netzwerken in der Lerngruppe</li> <li>• Netzwerkaufbau mit Alumni</li> <li>• fachliche Experten der Ingenieurwissenschaften</li> </ul>
3	Lernpfade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende werden auf individuellen Lernpfaden unterstützt</li> <li>• Begleitung wird durch digitale Tools vertieft</li> <li>• modularer Aufbau der Trainingsinhalte</li> <li>• Transfertage für die Reflexion und Übertragung der Wissensinhalte auf das Transferprojekt</li> <li>• digitales Onboarding in Webkonferenzsysteme, Lernmanagementsoftware und Kollaborationstools</li> </ul>
4	Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzvermittlung im Bereich Veränderungs- und Digitalkompetenz</li> <li>• Kompetenzvermittlung im Projektmanagement</li> <li>• Ingenieurwissenschaftlicher Experteninput durch Forschungsinstitute/Universitäten zu neuen Technologien</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

anzustoßen. Durch die parallele Erarbeitung von Transferprojekten wenden die Teilnehmenden ihre neuen Kompetenzen direkt an, festigen diese und leisten einen Beitrag zur Transformation in ihren Unternehmen. In Abbildung 2 sind die Prinzipien, die für die Konzeption der Weiterbildung handlungsleitend waren, skizziert.

Im folgenden Abschnitt werden nun die Modulinhalt der Weiterbildung skizziert und reflektiert. Ziel dabei ist es, sowohl den Nutzen der vermittelten Inhalte und dessen Beitrag zum Kompetenzerwerb der Teilnehmenden herauszustellen als auch für den Erkenntnisgewinn im Rahmen der Transferprojekte zu sorgen. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die fünf Modulinhalt der Weiterbildung.

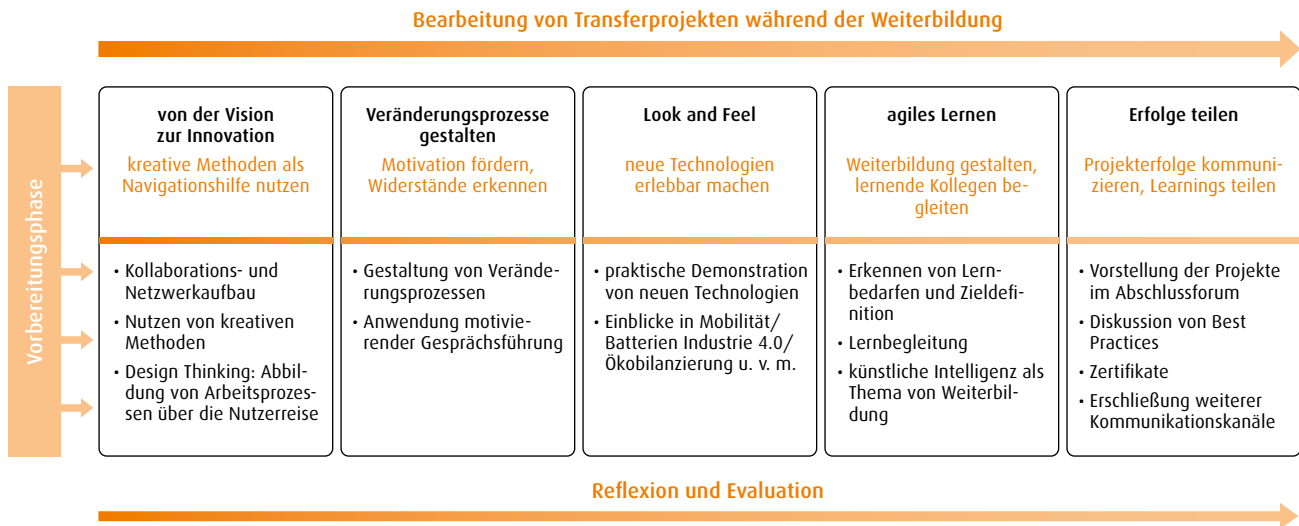
### Vorbereitungsphase – Vereinbarung und digitales Onboarding

**Vereinbarung.** Die Vereinbarung stellt ein zentrales Element zur Unterstützungssicherung gegenüber den Teilnehmenden dar und sichert zudem die Rahmenbedingungen optimaler Lerntransferfaktoren ab. Gemeinsam mit der Geschäftsführung und Teilnehmenden werden in einem digitalen Vorgespräch

die Herausforderungen des Unternehmens thematisiert. Für das Gespräch wurde ein teilstrukturierter Gesprächsleitfaden entwickelt. Diese Phase ist besonders prägend für das weitere Commitment der Geschäftsführung und Teilnehmenden an dem Transferprojekt, zur Klärung der zeitlichen Investitionen und Freiräume der Teilnehmenden sowie einer verlässlichen Infrastruktur für digital durchgeführte Module.

**Digitales Onboarding.** Das digitale Onboarding stellt die Weichen für einen reibungslosen Start in die Qualifizierung und vermittelt erste Digitalisierungskompetenzen an die Teilnehmenden. Dabei werden sie in das Webkonferenzsystem eingeführt und lernen das virtuelle Kollaborationstool als Whiteboard und tatsächliche Arbeitsoberfläche kennen. Im Hinblick darauf, dass die Weiterbildung „VeränderungsMacher\*in“ förderbedingt zunächst Fachkräfte als Zielgruppe adressiert, trägt dieses digitale Onboarding dazu bei, den Möglichkeitsraum einer digitalen, interaktiven Zusammenarbeit kennenzulernen. Die Einführung umfasst außerdem eine Lernmanagementsoftware, die Lerninhalte zum Thema Projektmanagement beinhaltet und als kontinuierliche Begleitung bei der Bearbeitung der Transferprojekte während der Weiterbildung zur Verfügung

Abb. 3: Modularer Aufbau der Weiterbildung „VeränderungsMacher\*in“



In fünf inhaltlichen Modulen werden die Teilnehmenden qualifiziert, Veränderungen in ihren Unternehmen anzustoßen und umzusetzen. Ein Transferprojekt begleitet die Weiterbildung. Die Vorbereitungsphase setzt vorab die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Durchführung.

Quelle: Eigene Darstellung 4 A-Side

steht. Über die Lernmanagementsoftware werden Ergebnisse gesammelt, Videomaterialien geteilt und Maßnahmenpläne gemonitort, die an den Transfertagen gemeinsam bearbeitet und fortgeschrieben werden.

#### Modul 1 – Von der Vision zur Innovation: kreative Methoden als Navigationshilfe nutzen

Netzwerkstrukturen und Kollaborationen sind wichtige Faktoren, um Innovationen und Veränderungsprozesse zu fördern (Kauffeld/Othmer, 2019). Erste Schnittstellen, vorhandene Erfahrungswerte und unternehmerische Gemeinsamkeiten werden diskutiert und als Netzwerk visualisiert. Sie bilden die Grundlage für zukünftige gegenseitige Beratungsübungen unter den Teilnehmenden.

Um ein tiefgehendes Verständnis ihrer Transferprojekte zu erlangen, überprüfen die Teilnehmenden bestehende Arbeitsprozesse. Dabei werden auch Schnittstellen und Kommunikationsprozesse berücksichtigt. Die Teilnehmenden lernen aufbauend auf Design-Thinking-Methoden zunächst tiefgehend den Problemraum und die Bedürfnisse und Emotionen der Nutzenden ihres Transferprojekts zu ergründen, indem sie u. a. Interviews in ihren Unternehmen führen und den Arbeitsprozess

ihres Transferprojekts im Zusammenhang mit den betroffenen Mitarbeitenden über eine Nutzerreise abbilden (Endrejat/Kaufeld, 2017). Im zweiten Schritt widmen sie sich der Lösungsentwicklung über verschiedene Brainstorming-Techniken und dem Bau eines Prototyps, der anschließend im Unternehmen auf Feedback getestet wird. Kompetenzen wie analytische und sozial-kommunikative Fähigkeiten werden durch den starken Anwendungsbezug trainiert. Die Digitalkompetenzen werden durch die Arbeit auf einem virtuellen Kollaborationsbord erweitert.

HK bildete in der Nutzerreise den Arbeitsablauf rund um die Werkerselbstkontrolle einer Spritzgussmaschine ab. Ein Erkenntnisgewinn bezog sich auf die Identifikation von Sprachbarrieren einiger Produktionsmitarbeitenden. Diese Barriere hatte bisweilen dazu geführt, dass Fehler zeitweise nicht gemeldet wurden. Hier wurde Potenzial für Digitalisierung identifiziert, um vor allem statt einer handschriftlichen Fehlermeldung auf eine digitalisierte, sichere Fehlermeldung umzusteigen.

#### Modul 2 – Veränderungsprozesse gestalten: Motivation fördern, Widerstände erkennen

Da Veränderungen für Mitarbeitende stets eine Trennung von bekannten Arbeitsprozessen bedeutet und die Neuerung einen

Aufwand für Mitarbeitende darstellt, werden Veränderungsmaßnahmen selten sofort befürwortet. Die Folge ist Widerstand gegenüber der Veränderung, die mutmaßlich auch den Teilnehmenden begegnen wird. Die „motivierende Gesprächsführung“ (eng. Motivational Interviewing, MI) ist eine Gesprächsmethode zur Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Sie wirkt dabei auf die Verbesserung der intrinsischen Motivation für eine Veränderung mittels der Erforschung und Auflösung von ambivalenten Einstellungen gegenüber Veränderungsmaßnahmen ein (Klonek/Kauffeld, 2012). Im Rahmen des Moduls trainieren die Teilnehmenden diese grundlegenden Gesprächstechniken für die Umsetzung ihres Transferprojekts. Sie erlangen damit Kompetenzen in der Motivation und Führung anderer durch einen Veränderungsprozess. Das Training wird durch die Nutzung eines digitalen Trainingstools intensiviert: Das Tool ist durch individualisierte Fallbeispiele auf die jeweilige Zielgruppe angepasst und steht den Teilnehmenden kontinuierlich zur Verfügung. Es sichert den Trainingstransfer und bildet den Kompetenzzuwachs ab. Trainingsinhalte, die regelmäßig an außerbetriebliche Weiterbildung gebunden sind, können direkt am Arbeitsplatz integriert werden, um das Lernen arbeitsintegriert zu fördern und Wissensvermittlung zeitlich zurück in das Unternehmen zu verlagern.

Nach der Einführung eines prototypischen neuen Arbeitsablaufs, führte HK motivierende Gespräche mit den Mitarbeitenden der Spritzgussmaschine, um Feedback zur Umsetzung einzuholen und die Kollegen für die Veränderung abzuholen.

### **Modul 3 – Look und Feel: neue Technologien erlebbar machen**

Nachdem die Teilnehmenden über die Nutzerreise den Ist-Arbeitsprozess des Transferprojekts abgebildet haben und sich stark auf die sozial-kommunikativen Prozesse einer Veränderung konzentrierten, sammeln sie in Modul 3 technologisches Know-how zur Umsetzung ihrer Transferprojekte. Die Wissensvermittlung und praktischen Demonstrationen zu neuen Technologien werden in Kooperation mit Ingenieurwissenschaften der Technischen Universität Braunschweig durchgeführt. Für die Themenbereiche besteht Wahlfreiheit, sodass die Teilnehmenden über ein Mehrheitsprinzip entscheiden. Der technische Experten-Input umfasst eine große Bandbreite an Zukunftstechnologien, u. a. Mobilitätsformen, elektrische und alternative Antriebe, Ökobilanzierung, Internet of Things, Industrie 4.0, Augmented Reality, künstliche Intelligenz u. v. m. Ein Teil des Moduls umfasst zudem eine Expertenberatung für das Transferprojekt. Die Teilnehmenden sollen in die Lage versetzt werden, Zukunftsszenarien auf bestehende Arbeitsprozesse zu übertragen, um den Nutzen dieser Veränderungen in ihr Unternehmen hineinzutragen.

HK nutzt die Möglichkeiten der Augmented Reality und Ansätze des maschinellen Lernens, um die Qualitätskontrolle der Spritzgussanlagen weiter in die Zukunft zu denken.

### **Modul 4 – Agiles Lernen: Weiterbildung gestalten, lernende Kollegen begleiten**

Was bleibt nach der Einführung des Transferprojekts? Die digitale Umstrukturierung eines Arbeitsprozesses wie im Fallbeispiel HK hat stets zur Folge, dass Kolleginnen und Kollegen lernen müssen, neue Anlagen zu bedienen oder Arbeitsmittel (bspw. Tablets) anders einzusetzen. In diesem Modul lernen die Teilnehmenden deshalb einfache agile Methoden kennen, um ihre Kollegen auf diesem Einführungsweg zu begleiten und sie beim Lernen zu unterstützen. Agiles Lernen beschreibt einen flexiblen Arbeitsprozess, der durch schnelles Testen, Reflektieren und Anpassen stets neugestaltet wird. Mitarbeitende werden angeregt, ihr Lern- und Arbeitsumfeld vor allem selbstbestimmt und autonom zu verfolgen. In diesem Modul werden die Teilnehmenden hinsichtlich der Gestaltung und Begleitung von betrieblichen Lernprozessen qualifiziert, die sie im Transferprojekt vertiefen.

### **Modul 5 – Erfolg teilen: Projekterfolge kommunizieren, Learnings teilen**

Die Teilnehmenden reflektieren über Kommunikationskanäle zur Verbreitung der Transferprojekte. Maßnahmenpläne umfassen u. a. Betriebsratssitzungen, Townhall Meetings, Ausgänge, Intranet, Rundmails etc. Das Abschlussforum bietet den Teilnehmenden eine „Bühne“ zur Kurzpräsentation ihrer Transferprojekte mit anschließender Frage- und Antwortrunde vor geladenen Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Unternehmen. Die Geschäftsführenden berichten dazu aus Unternehmensperspektive. Die Teilnehmenden erfahren so Anerkennung für ihre Leistung und stärken ihre Selbstwirksamkeit. Eine Zertifikatsübergabe rundet das digitale Abschlussforum ab, das gleichzeitig ein Bestandteil der Alumninetzwerkarbeit ist und den Startpunkt für neue Veränderungsprojekte darstellen kann.

### **Fazit der Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG**

HK erzielte auf drei Ebenen nennenswerte Ergebnisse ihrer Teilnahme.

1. Die handschriftliche Dokumentation der Qualitätskontrolle der Werker selbstkontrolle an einer Spritzgussmaschine konnte digitalisiert werden. Die Werker selbstkontrolle erfolgt nun über den Einsatz von Tablets. Ein Prozess wurde entwickelt und umgesetzt, wie zukünftig die Daten der Qualitätssicherung in einer Datenbank gesammelt werden können. Papiernutzung und Laufzeiten wurden damit beseitigt. Ziel ist es, diesen Prozess von einem Pilotprojekt an einer Maschine auf alle 29 Spritzgussmaschinen auszuweiten.
2. Die Teilnehmenden konnten selbstständig einen Arbeitsprozess für Kollegen verbessern und vereinfachen. Sie konnten Iterationen und Widerstände anderer auflösen und sie statt-

dessen für die Veränderung motivieren. Mit dem Wissen aus der Weiterbildung gelingt es ihnen, Optimierungspotenziale schneller zu erkennen und zukünftige Veränderungen sinnvoll zu begleiten und mitzugestalten. Die Teilnehmenden haben gelernt wie Anliegen auch hinsichtlich der Geschäftsführung wirksam kommuniziert werden können.

3. Die Geschäftsführung stellt für das Unternehmen eine enorme Zeitersparnis durch die Prozessverschlinkung fest. Effekte der Weiterbildung wirken sich bereits in anderen Arbeitsbereichen aus, z. B. Veränderung und Digitalisierung der logistischen Buchungsprozesse. Da die Veränderungsmaßnahmen von Beschäftigten angestoßen und begleitet wurden, sind diese nachhaltiger und haben eine höhere Akzeptanz unter den Kolleginnen und Kollegen. Während in vielen Unternehmen auf Geschäftsführung und oberer Managementebene Awareness- und Netzwerkveranstaltungen oder klassische Weiterbildungen für Führungskräfte zu finden sind, geht es in diesem Programm darum, tatsächlich in die Umsetzung zu gelangen.

**Fazit: Welche Learnings lassen sich aus der Umsetzung ableiten?**

Für die Teilnehmenden ist es durch die Transferprojektumsetzung gelungen, Motivation für Veränderungsprozesse zu erzeugen und mit dem Erfolg ihre Eigenverantwortung zu stärken. Durch eine schrittweise und enge Begleitung bei der Umsetzung der Transferprojekte im Verlauf der Weiterbildung, entwickelten sie einen eigenständigen „Drive“, sich für Veränderungsmaßnahmen zu engagieren und damit Gestalter des

eigenen Unternehmens zu werden. Durch Übungen und Rückspiegelungen der Fortschritte und der erlernten Methodiken an Vorgesetzte, Kollegen und Geschäftsführende werden die Teilnehmenden sukzessive in ihrer neuen Rolle wahrgenommen.

Das modulare Trainingskonzept sorgte dafür, dass unternehmensübergreifende Netzwerke u. a. über Kleingruppenarbeiten, kollegiale Beratungsformate und Tandemarbeit etabliert werden konnten, die auch zukünftig für den Wissens- und Erfahrungsaustausch zur Verfügung stehen. Lernen und Anwenden wurden erfolgreich in Transferprojekten kombiniert. Damit erfüllte jedes Modul eine zweckgebundene Voraussetzung, die Teilnehmenden in der Umsetzung ihrer Transferprojekte stringent zu begleiten. Das digitale Reflexionstool begleitete zudem die Teilnehmenden dabei, sich mit ihren Handlungsschritten und Erfahrungswerten auseinanderzusetzen und bewusster erlernte Methodiken und neugewonnene Handlungskompetenzen umzusetzen. Insbesondere die Verbindung von Wissensvermittlung im Training mit digitalen Bestandteilen zum arbeitsintegrierten Lernen (Train-Tool) und das digitale Reflexionstool ermöglichen Zeiteinsparung und zeigen, wie arbeitsintegriertes Lernen und Digitalisierung zukünftig vorteilhaft verbunden werden.

Weitere Erfolgskriterien der Umsetzung entstanden aus der Beachtung der Lerntransfersystemfaktoren im Vorfeld und während der Teilnahme. Hier sind der Abstimmungsprozess zum Transferprojekt zwischen Teilnehmenden und Geschäftsführung, Unterstützungsvereinbarung mit dem Vorgesetzten, das digitale Onboarding etc. als wichtige Rahmenfaktoren für den erfolgreichen Lerntransfer zu nennen. Top-Down- und Bottom-

**Abb. 4: Zusammenfassung der wesentlichen Learnings der Weiterbildung „Veränderungs-Macher\*in“**

<b>Teilnehmende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsbereitschaft stärken und „Drive“ entwickeln</li> <li>• Gestalter/Gestalterin im eigenen Unternehmen werden</li> <li>• Sichtbarkeit für die neue Rolle erlangen</li> </ul>
<b>Weiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen und Anwenden: Kombination mit Transferprojekten und der Nutzerreise</li> <li>• Reflexion (u. a. digital)</li> <li>• Lernnetzwerke nutzen und aufbauen (Tandem, Lerngruppe, Alumni, Experten)</li> </ul>
<b>Umfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lerntransfersystem berücksichtigen (Transferprojekte mit Teilnehmenden und Geschäftsführung auswählen)</li> <li>• Personalentwicklung und Organisationsentwicklung verknüpfen</li> <li>• Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung nutzen (auch über das Projekt hinaus)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Up-Prozesse werden über den gesamten Prozess verschränkt. Durch den engen Austausch und die Einbindung der Akteure – von den unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen bis zur Geschäftsleitung – wird sichergestellt, dass das Projekt in der Organisation einen Nutzen stiftet und nachhaltig wirken kann.

Das Grundkonzept kann angepasst werden, um neben der Digitalisierung, Themen der Nachhaltigkeit, des Systems Engineering oder auch der virtuellen Zusammenarbeit in der Organisation zu gestalten.

Kurzum: Das Beispiel zeigt, wie ein Weiterbildungsformat genutzt werden kann, Veränderungsprozesse in Unternehmen anzustoßen und umzusetzen, und dabei sowohl den einzelnen Mitarbeitenden als auch dem Unternehmen insgesamt hilft, die Transformation zu gestalten und den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Baitsch, C. (1998):** Lernen im Prozess der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung, 98: Forschungsstand und Forschungsperspektiven (S. 269-337). Münster/New York/München/Berlin: Waxmann.
- Bauer, A./Fuchs, J./Gartner, H./Hummel, M./Hutter, C. /Wanger, S./Weber, E./Zika, G. (2021):** IAB-Prognose: Arbeitsmarkt auf dem Weg aus der Krise. (IAB-Kurzbericht, 06/2020), S. 12
- Endrejat, P. C./Kauffeld, S. (2017):** Wie könnten wir Organisationsentwicklungen partizipativ gestalten? Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48(2), 143-154.
- Ford, J. K./Baldwin, T. T./Prasad, J. (2018):** Transfer of training: The known and the unknown. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 201-225.
- Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co.KG (2021):** Unternehmenswebsite. [online] <https://www.hk-automotive.de/geschichte.html> [abgerufen am 15.10.2021].
- Kauffeld, S. (2006):** Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S. (2016):** Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kauffeld, S./Othmer, J. (Hrsg.) (2019):** Handbuch innovative Lehre. Berlin: Springer.
- Kauffeld, S./Paulsen, H. (2018):** Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klonek, F. E./Kauffeld, S. (2012):** „Muss, kann ... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. Wirtschaftspsychologie, 14(4), 58-71.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung (2021):** Digitale Transformation durch Veränderungsmacher [online] <https://www.nds.de/de/darum-niedersachsen/erfolgsgeschichten/hankensbuetteler-kunststoffverarbeitung> [abgerufen am 15.10.2021].
- Poell, R. F. (2017):** Time to ‘flip’ the training transfer tradition: Employees create learning paths strategically. Human Resource Development Quarterly, 28 (1), 15-19.
- Schwab, K./Zahidi, S. (2020):** The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>
- Staudt, E./Kriegsmann, B. (1999):** Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung, 99: Aspekte einer neuen Kultur (S. 17-95). Münster: Waxmann.
- Tietze, K. O. (2010):** Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



### PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der Technischen Universität Braunschweig, Gründerin und Gesellschafterin 4 A-Side GmbH

Email: [s.kauffeld@tu-braunschweig.de](mailto:s.kauffeld@tu-braunschweig.de)

<https://www.tu-braunschweig.de/psychologie/aos>



### M. SC. ANN-KATHLEEN BERG

Projektleiterin „Veränderungsmacher\*in“ & Consultant 4 A-Side GmbH; Wiss. Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der TU Braunschweig

E-Mail: [ann-kathleen.berg@tu-braunschweig.de](mailto:ann-kathleen.berg@tu-braunschweig.de)

<https://veraenderungsmacher.4a-side.de/>

Wir danken unserem Kooperationspartner Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH für die erfolgreiche Zusammenarbeit sowie der Geschäftsführung und dem Team der Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG für die Einbringung ihres Fachbeispiels.

## SUMMARY

**Research question:** How do companies enable changes based on professional skilled manpower development?

**Methodology:** case-study

**Practical implications:** Megatrends push companies to implement organisational changes. With a case-study, we demonstrate which organisational change possibilities are offered through professional development to bring organisational development forward.

# Personalarbeit als Erfolgsfaktor der Nachhaltigkeitstransformation

Von **Dr. Paula Maria Bögel** (Karlsruher Institut für Technologie; Universität Vechta), **Dr. Sünje Helldorff** (Leuphana Universität Lüneburg) und **Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons** (Universität Mannheim; Peer School for Sustainable Development)

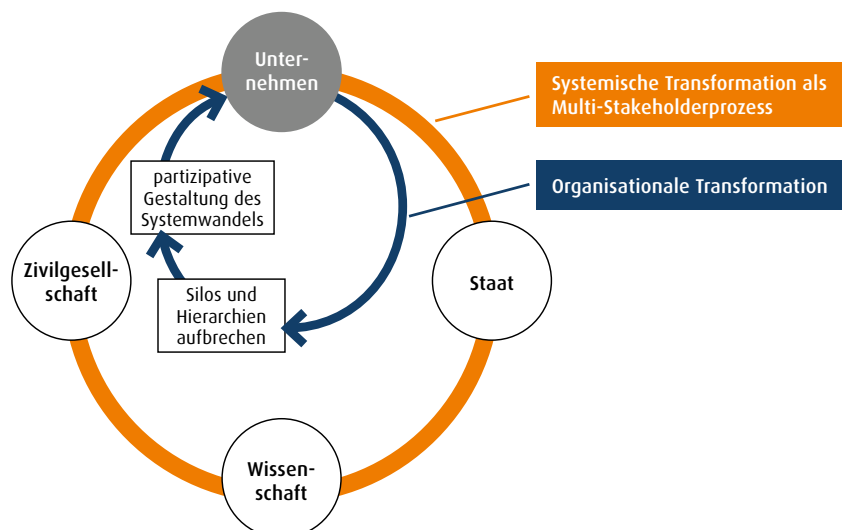
Die Transformation hin zu einer nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Sustainable Development Goals (SDG) ist eine der entscheidenden Herausforderungen unserer Zeit. Im Rahmen solcher systemischer Transformationen spielen Organisationen, insbesondere auch Unternehmen, eine zentrale Rolle (Folke et al., 2019; Köhler et al., 2019). Das Gelingen der Nachhaltigkeitstransformation hängt in ihren vielfältigen Rollen (etwa als Produzenten, Arbeitgeber und Lobbyisten) insbesondere auch von ihnen ab.

Eine besondere Herausforderung liegt darin, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitstransformation den Einsatz von Unternehmen als Teil eines Multi-Stakeholder-Prozesses fordert (Yström et al., 2021). In dieser Quadruple-Helix des Wan-

dels – bestehend aus Unternehmen, Staat, Wissenschaft und Zivilgesellschaft (MacGregor et al., 2010) – müssen Unternehmen deshalb nicht nur ihre eigene Entwicklung vorantreiben (organisationale Transformation), sondern zusätzlich auch ihre Rolle im systemischen Kontext berücksichtigen, um ihren Beitrag zur Nachhaltigkeitstransformation leisten zu können (systemische Transformation).

Diese neue Denk- und Arbeitsweise von einem eher linearen Verständnis hin zu einem transformativen Wandel als Teil von Quadruple-Helix-Stakeholder-Partnerschaften stellt für Unternehmen eine Herausforderung dar: Sie müssen ihre Rolle in einem neuen Gefüge finden, das weit über die eigenen organisationalen Grenzen hinausgeht. Gleichzeitig müssen sie sich auch intern neu aufstellen. Innerhalb der Organisa-

**Abb. 1: Systemische und organisationale Nachhaltigkeitstransformation**



Quelle: Eigene Darstellung



## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welche Kompetenzen sind notwendig, um als Organisation zur Nachhaltigkeitstransformation beizutragen?

**Methodik:** Der Artikel analysiert zwei empirische Studien bezüglich der relevanten Fähigkeiten (Können), Motivationen (Wollen) und organisationalen Rahmenbedingungen (Dürfen/Sollen) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich der Nachhaltigkeitstransformation.

**Praktische Implikationen:** Es werden relevante Kompetenzen abgeleitet, anhand derer Personaler\*innen Mitarbeiter\*innen gezielt auswählen und entwickeln können und Zusammenhänge zur Organisationsentwicklung aufgezeigt.

tionen müssen Silos aufgebrochen und Hierarchien reduziert werden, um unterschiedliche Perspektiven mit einzubeziehen und einen Systemwandel partizipativ gestalten zu können. Für eine derartige Entwicklung gilt es entsprechend drei Ebenen zu berücksichtigen: die Mikro-Ebene der Individuen, etwa der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch die die Organisationen handlungsfähig werden; die Meso-Ebene der Organisation, z. B. die Organisationsstruktur; und die Makro-Ebene des systemtischen Wandels.

### Organisation & Transformation: ein Forschungsfeld im Aufbau

An dieser Schnittstelle etabliert sich seit einigen Jahren ein neues Forschungsfeld, das Transformationsforschung und Personal- und Organisationsentwicklung verbindet (Bögel et al., 2019; Rohe/Chlebna, 2021). Dazu sollen zwei Perspektiven auf HR im Folgenden kurz vorgestellt werden.

#### Strategieprogramme: HR in der Beraterrolle

Nationale und internationale Strategieprogramme (z. B. European Green Deal) setzen sich zum Ziel, Nachhaltigkeit übergreifend oder auch in bestimmten Bereichen (wie etwa Mobilität) zu implementieren. Die Förderung von Innovation und organisationalem Wandel ist hierbei ein wesentlicher Baustein. Solche Strategieprogramme sollten vor dem Hintergrund eines umfassenden Wissens entstehen; insbesondere das Wissen um die Gestaltung von organisationalen Innovations- und Veränderungsprozessen und über die jeweilige Branche und ihre spezifischen Voraussetzungen für Wandel sind zentral für die gelungene Gestaltung der Strategieprogramme. Im neuen Forschungsfeld „Organisation & Nachhaltigkeitstransformation“ geht es entsprechend darum, Wissen über organisationalen Wandel und entsprechendes Change Management in der Gestaltung der Strategieprogramme aktiv einzubringen (Bögel et al., 2019). Bislang werden die Erkenntnisse aus der Forschung zum organisationalen Wandel für eine nachhaltige Entwicklung jedoch in der Gestaltung des Transformationsmanagements noch unzureichend integriert. Hier können sich Personaler\*innen vor allem als Expert\*innen im Bereich Change Management beratend in das Design von Transformationsprozessen und entsprechenden Strategieprogrammen einbringen.

#### Organisationaler Wandel: HR als Kern der unternehmerischen Nachhaltigkeit

Ein weiterer zentraler Hebel der Personalarbeit für die Gestaltung der Nachhaltigkeitstransformation ist das Vorantreiben und Gelingen des eigenen organisationalen Wandels. Hier nehmen Personaler\*innen also selbst eine aktiv gestaltende Rolle ein.

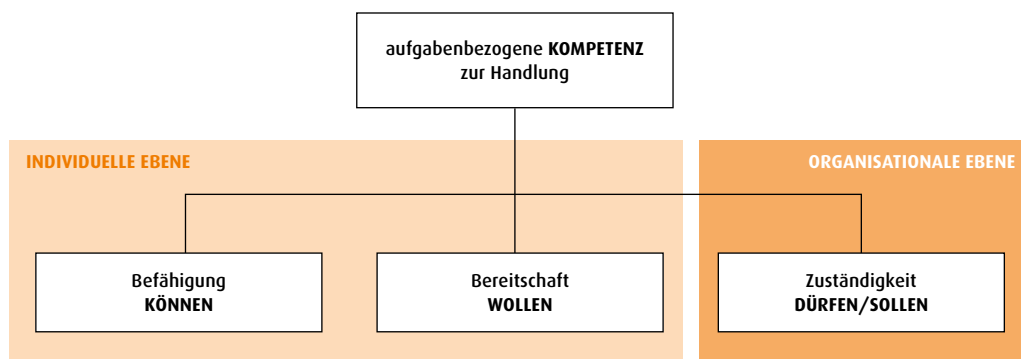
Neuere Arbeiten widmen sich deshalb der Frage, welche Grundlagen hierfür gegeben sein müssen. In diesem Artikel fokussieren wir die Ermittlung relevanter Kompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation. Ihre Identifikation verstehen wir als Voraussetzung, um eine gezielte Entwicklung und Förderung von Kompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation in Unternehmen (und damit auch die aktive Mitwirkung an der systemischen Transformation) überhaupt erst möglich zu machen.

Kompetenzen umfassen weit mehr als bloßes Wissen oder Fähigkeiten (Kauffeld/Frerichs, 2018). Stattdessen geht es um die tatsächliche Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung spezifischer Ziele. Die deshalb hier betrachtete Kompetenz zur Handlung bezieht sich auf konkrete Aufgaben bzw. Aufgabenbündel und entsteht erst, wenn individuelle Handlungskompetenz – die sich aus Fähigkeit (Können) und Bereitschaft (Wollen) zusammensetzt – und organisatorische Zuständigkeit (Dürfen/Sollen) zusammentreffen (KWD-Modell). Können beschreibt die Befähigung und umfasst z. B. explizites und implizites Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse. Das zweite Element umfasst die Zuständigkeit bzw. Befugnis (Dürfen) und die Anforderungen bzw. Verantwortung (Sollen). Wollen beschreibt die Bereitschaft zu handeln und sorgt dafür, dass eine Person, die fähig und zuständig bzw. berechtigt ist, eine Handlung auch ausführt (Helldorff, 2021).

Im Folgenden werden Erkenntnisse aus zwei empirischen Studien zu notwendigen Kompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation vorgestellt:

(1) Die erste Studie beschäftigt sich in einem qualitativen Fallstudiendesign mit der Rolle von Organisationen im Rahmen von Multi-Stakeholder-Partnerschaften und den damit einhergehenden Innovationsprozessen in Organisationen (organisationale Transformation). Hier werden Kompetenzen auf

Abb. 2: Kompetenz zur Handlung im Bereich Nachhaltigkeitstransformation



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Staudt et al. (1997)

(i) individueller Ebene, insbesondere aus dem Bereich Können sowie (ii) Faktoren auf der organisationalen Ebene (Sollen/Dürfen) identifiziert, die zum Gelingen einer Nachhaltigkeitstransformation beitragen.

(2) Die zweite Studie untersucht ergänzend in einer quantitativen Umfrage bei Mitarbeiter\*innen von Unternehmen insbesondere den motivationalen Aspekt auf individueller Ebene (Wollen). Hieraus ergeben sich auch Implikationen auf organisationaler Ebene zur Verstärkung der Handlungsmotivation.

Basierend auf den beiden Studien werden Implikationen für die Personalarbeit zur erfolgreichen Gestaltung von Transformationsprozessen hin zu einer nachhaltigen Entwicklung anhand der drei Elemente Können-Wollen-Dürfen/Sollen abgeleitet.

### Studie 1: Wie Regionalentwicklung transformiert werden kann<sup>1</sup>

Die Fallstudie beschäftigt sich mit dem schwedischen Programm „Region 2050“. Region 2050 hat es sich zum Ziel gesetzt, die strategische Planung in schwedischen Regionen zu innovieren. In dem Programm geht es darum, die Planungshorizonte zu erweitern und langfristig angelegte Planungskonzepte im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu etablieren. Das gesamte Programm umfasste Workshops mit Mitarbeiter\*innen der Regionen; „Hausaufgaben“ für die Zeit zwischen den Workshops zur Implementierung in den Organisationen; jährliche Konferenzen; sowie begleitende Seminare mit Vertreter\*innen der Politik (wo-

bei letztere nur sehr begrenzt umgesetzt werden konnten) und erstreckte sich über drei Jahre (2017-2019). Ähnliche Programme bzw. auch Teile der konkreten Programminhalte wurden zeitgleich auch in Unternehmen eingesetzt. Die Entwicklung des Programms erfolgte durch „RegLab“, einer Organisation der Regionen selbst in enger Zusammenarbeit mit Mitarbeiter\*innen der Regionen. Region 2050 ist damit ein gutes Beispiel für ein gelungenes Strategieprogramm, das organisationales Wissen schon in der Konzeption mit einbezogen hat.

Die Fallstudie erfolgte in der Mitte des Programms und umfasste den Zeitraum von einem halben Jahr. Das Studiendesign basiert auf einer Triangulation verschiedener Datenquellen, um die Validität der Ergebnisse sicherzustellen. Dies umfasste insbesondere

- ▶ acht Leitfadeninterviews mit dem Reg-Lab-Team und Teilnehmer\*innen aus den Regionen,
- ▶ Beobachtungsprotokolle von einem Workshop und einer Jahreskonferenz,
- ▶ Auswertung von Dokumenten zum Programm Region 2050.

Die Daten wurden transkribiert und in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) ausgewertet.

**Ergebnisse:** Boundary Spanner gesucht

Die Auswertung zeigt, dass vor allem Personen, die als Boundary Spanner agieren können, von zentraler Bedeutung für die Gestaltung der Transformationsprozesse sind. Als Boundary Spanner definiert man Personen, die sich in verschiedenen Arbeitsumfeldern und -logiken auskennen und damit als Brückenbauer fungieren können. Im Rahmen dieser Fallstudie handelte es sich vor allem um Personen, die sich sowohl in der immer noch stark bürokratisch geprägten Logik der regionalen Pla-

<sup>1</sup> Hier wird ein Auszug sowie vertiefende Auswertungen mit dem Fokus Personalauswahl und -entwicklung aus einer umfassenden Fallstudie vorgestellt. Eine ausführlichere Darstellung der Fallstudie findet sich in Bögel et al., 2019.

nungsdepartments, als auch in den Logiken der langfristigen Transformationsplanung auskennen und zurechtfinden. Sie konnten für die anderen Teilnehmer\*innen wertvolle Hinweise zum Übergang zwischen den Logiken liefern, insbesondere auch in der Schritt-für-Schritt-Implementierung in den regionalen Planungsdepartments im Rahmen der „Hausaufgaben“.

Für das HR-Management ist die Frage, welche Kompetenzen diese Personen mitbringen müssen (Personalauswahl) bzw. wie diese auch gezielt auf- und ausgebaut werden können (Personalentwicklung), besonders relevant. Aus der Fallstudie lassen sich folgende Kompetenzbereiche von Boundary Spannern ableiten:

**1. Neue Methoden:** Ein wesentlicher Baustein des Programms war die Vermittlung neuer Planungsmethoden, die die veränderten Anforderungen aufgreifen, z. B. das participatory backcasting, Szenarioarbeit und weitere Methoden der Trend- und Zukunftsforschung.

**2. Arbeitslogiken:** Grundlegend für die Gestaltung der Transformation ist das Wissen über die bestehenden Arbeitslogiken sowie auch die den neuen Methoden zugrunde liegenden Logiken (z. B. langfristige Zeitplanung, abteilungsübergreifendes Arbeiten etwa im Bereich Mobilität und Energie) sowie die Fähigkeit, die Unterschiede zwischen diesen zu reflektieren und mit entsprechender Ambivalenz umzugehen.

**3. Entrepreneurial Skills:** Für die Planner\*innen war es wichtig, ein aktives Mindset mitzubringen, um Wandelprozesse auch in ihren Organisationen selbst umzusetzen und voranzutreiben.

**4. Fähigkeit zum Netzwerken:** Als besonders relevant zur Umsetzung der neuen Methoden in der eigenen Organisation hat sich auch die Fähigkeit zum Netzwerken erwiesen.

**5. Empathie:** Hierzu gehörte auch gerade innerhalb der Organisation die Fähigkeit, empathisch auf die Kolleg\*innen zuzugehen und sie im Veränderungsprozess zu unterstützen.

**6. Vertrauensaufbau:** Außerdem war entscheidend, Vertrauen in neue Prozesse aufzubauen. Dies traf insbesondere in der Implementierungsphase zu, wo dies über erste auftretende Schwierigkeiten hinweghelfen konnte.

**7. Position:** Hilfreich für die Planner\*innen war eine Position in ihrer Organisation, die ihnen ausreichend Gestaltungsspielraum ermöglichte, um Prozesse zu verändern und voranzutreiben.

Die ersten sechs identifizierten Kompetenzbereiche liegen auf der individuellen Ebene und beziehen sich auf das Können. Die Weiterentwicklung der notwendigen Kompetenzen in diesem Bereich war ein zentrales Ziel des Programms. Als hilfreich, besonders für die Umsetzung auf organisationaler Ebene, hat sich der enge Austausch unter den Teilnehmer\*innen der verschiedenen Planungsdepartments erwiesen. Dieser setzt allerdings wiederum die grundlegende Fähigkeit zum Netzwerken voraus. Die Studie zeigt, dass, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen, die Verbindung von Personal- und Organisationsent-

wicklung zwingend notwendig ist: Nur in der entsprechenden Position (Kompetenzbereich 7) konnten die Planner\*innen die Transformation bestmöglich vorantreiben.

## Studie 2: Erfolgsfaktoren für organisationale Transformation

Um das Zusammenspiel der entsprechenden individuellen Kompetenzen (Können und Wollen) und der notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen (Dürfen/Sollen) besser zu verstehen, wurde eine weitere quantitative Studie durchgeführt. Während die erste Studie vor allem relevante Fähigkeiten (Können) identifiziert, fokussiert die zweite Studie die motivationalen Aspekte (Wollen) und die entsprechenden organisationalen Rahmenbedingungen (Dürfen/Sollen).

Für diese Studie wurde eine Online-Befragung von 297 Mitarbeiter\*innen verschiedenster Organisationen (über die Plattform Prolific) durchgeführt. Die Teilnehmer\*innen (45 % weiblich, durchschnittlich 34 Jahre alt) der Umfrage waren in verschiedenen Unternehmen vollzeitbeschäftigt.

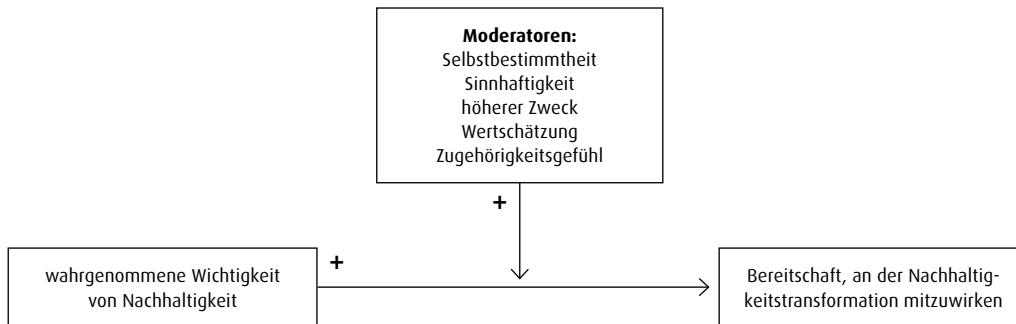
Die wahrgenommene Wichtigkeit von Nachhaltigkeit (Wollen) wurde als zentrale unabhängige Variable (Prädiktor) und die Bereitschaft zur Mitwirkung an der Transformation des Unternehmens als abhängige, zu erklärende, Variable betrachtet. Eigenschaften und Wahrnehmungen der Mitarbeiter\*innen wurden als Moderatoren separat getestet, das heißt, es wurde untersucht, ob diese Variablen den Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und der Bereitschaft zur Mitwirkung an der Nachhaltigkeitstransformation des Unternehmens verstärken oder abschwächen.

Zur Messung der zu erklärenden Variable „Bereitschaft zur Mitwirkung“ wurden die Teilnehmer\*innen gefragt, wie hoch ihre Bereitschaft ist, aktiv an der Nachhaltigkeitstransformation ihres Unternehmens mitzuwirken. Die Befragten wurden gebeten, ihre Zustimmung zu Aussagen auf einer 7-Punkte Likert Skala (1 = ich stimme überhaupt nicht zu; 7 = ich stimme voll und ganz zu) anzugeben. Eine beispielhafte Aussage lautete: „Ich denke ständig darüber nach, wie ich meine Organisation nachhaltiger gestalten kann.“

Als Prädiktor wurde die wahrgenommene Wichtigkeit von Nachhaltigkeit (Wollen) erfragt. Als Moderatoren wurden (1) gefühlte Selbstbestimmtheit, (2) wahrgenommene Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, (3) wahrgenommener höherer Zweck des Unternehmens (Purpose), (4) wahrgenommene Wertschätzung durch den eigenen Arbeitgeber und (4) Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation erhoben. Die Messinstrumente (Multi-Item-Skalen), die zur Messung verwendet wurden, wurden überwiegend aus bestehenden publizierten Studien entnommen und nur leicht angepasst.

**Ergebnisse:** in Handlung kommen: relevante Rahmenbedin-

**Abb. 3: Zusammenhang von wahrgenommener Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und Handlungsabsicht**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse zeigen: Es gibt – wie erwartet wurde – einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und der Bereitschaft, sich aktiv in Prozesse der Nachhaltigkeitstransformation des eigenen Unternehmens einzubringen ( $\beta = .291$ ;  $p < .001$ ).<sup>2</sup> Interessanterweise ist dieser positive Zusammenhang nicht für alle Mitarbeiter\*innen gleich stark ausgeprägt. Wie vermutet gibt es Moderatoren und der Zusammenhang wird deutlich gestärkt durch:

- 1. Selbstbestimmtheit:** Wichtig für die Umsetzung einer hohen wahrgenommenen Wichtigkeit von Nachhaltigkeit in eine Handlungsabsicht ist eine hohe wahrgenommene Selbstbestimmtheit.
- 2. Sinnhaftigkeit:** Relevant ist außerdem eine wahrgenommene Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit.
- 3. Höherer Zweck:** Der Zusammenhang wird unterstützt, wenn die Mitarbeiter\*innen den Eindruck haben, dass das Unternehmen einen höheren Zweck als die reine Profitmaximierung verfolgt.
- 4. Wertschätzung:** Für die Handlungsabsicht relevant ist außerdem, dass die Mitarbeiter\*innen Wertschätzung durch den Arbeitgeber wahrnehmen.
- 5. Zugehörigkeitsgefühl:** Ebenso ist ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen wichtig, damit aus der Bereitschaft eine Handlungsabsicht erwächst.

Für diese fünf Variablen findet sich in den Regressionsanalysen ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen der in zentralen unabhängigen Variablen wahrgenommenen Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und der jeweiligen Moderatorvariable.

Die Studie zeigt, dass die Bereitschaft (Wollen) – in diesem Fall die Handlungsabsicht an der Nachhaltigkeitstransformation im Unternehmen mitzuwirken – besonders dann handlungsrelevant wird, wenn auch diese fünf Variablen durch die organisationalen Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter\*innen passend gestaltet werden.

### Implikationen

Um einen Beitrag zur Nachhaltigkeitstransformation zu leisten, sind tiefgreifende Veränderungen in Organisationen notwendig. Insbesondere werden für neue Aufgaben auch andere Kompetenzen benötigt. Personaler\*innen kommt hierbei eine tragende Rolle für das Gelingen der Nachhaltigkeitstransformation zu: Durch gezielte Personalauswahl und Personalentwicklung zur Kompetenzentwicklung sowie den optimalen Einsatz von Mitarbeiter\*innen sind sie aktive Gestalter\*innen des Wandels. Grundlage hierfür ist die Erfassung von Aufgaben und entsprechende Kompetenzen zur Erreichung von Zielen im Rahmen der organisationalen und systemischen Nachhaltigkeitstransformation.

Ziel des Artikels war es, Kompetenzen zu identifizieren, die zum Gelingen dieser Transformationen beitragen. In zwei empirischen Studien wurden relevante Kompetenzbereiche identifiziert, die auf der individuellen und organisationalen Ebene in Können, Wollen und Dürfen/Sollen unterschieden wurden.

<sup>2</sup>  $\beta$ : Regressionskoeffizient (Maß für die Beziehung zwischen zwei Variablen),  $p$ : Signifikanzwert. Da  $\beta = .291$  positiv ist, geht eine höhere wahrgenommene Wichtigkeit von Nachhaltigkeit auch mit einer höheren Bereitschaft einher, sich aktiv an der Nachhaltigkeitstransformation des Unternehmens zu beteiligen. Da  $p$  unter dem Signifikanzniveau von 5% (0.05) liegt, ist dieser Zusammenhang statistisch signifikant.

Abbildung 4 zeigt diese noch einmal im Überblick. Dabei ist davon auszugehen, dass diese drei Elemente nicht statisch, sondern entwicklungsfähig sind. Befähigung und Bereitschaft sind nur mittelbar beeinflussbar, während Organisationen über Zuständigkeiten oft unmittelbar entscheiden können (Helldorff, 2021).

### Können

Für die Personalarbeit kann diese Übersicht zum Kompetenzbereich Können als Leitfaden dienen, gezielt Mitarbeiter\*innen für die organisationale Nachhaltigkeitstransformation auszuwählen und entsprechende Kompetenzen weiterzuentwickeln (z. B. zur Entwicklung von Boundary Spannern durch Design Thinking, siehe Yström et al., 2021). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass einzelne Bereiche, etwa Methodenkenntnisse, einfacher oder schneller förderbar sind als andere, bspw. die Fähigkeit zum Netzwerken.

Wie die erste Studie zeigt, ist hierfür neben intraorganisationalen Formaten auch der interorganisationale Austausch sinnvoll. Eine Möglichkeit hierfür bieten Netzwerkorganisationen, wie die Peer School for Sustainable Development. Sie bietet einen Lernraum für Nachhaltigkeitsverantwortliche aus unterschiedlichen Organisationen. Fachverantwortliche für Nachhaltigkeit aus Unternehmen, Stiftungen und Wissen-

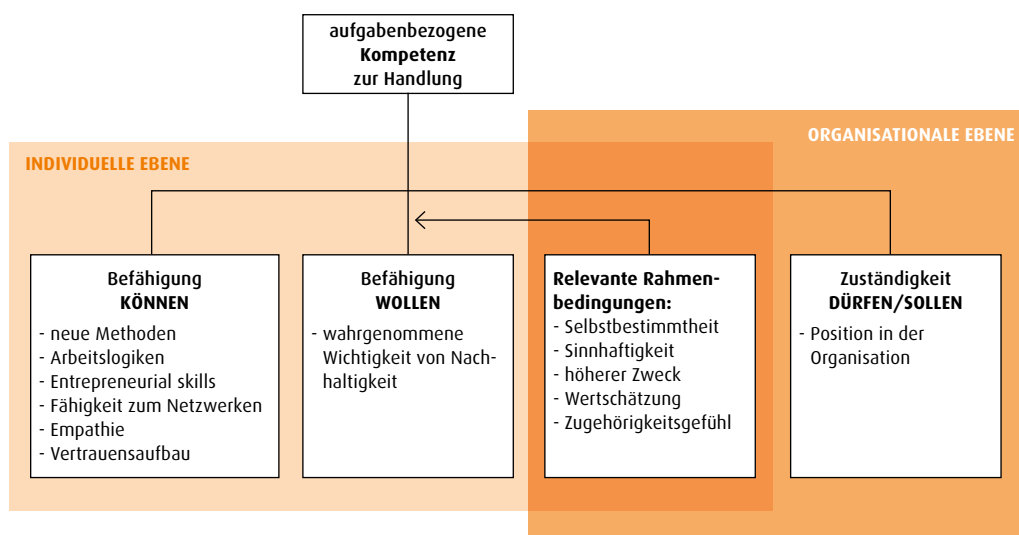
schaft begeben sich hier auf eine gemeinsame Lernreise, bei der jede\*r sowohl Lernende\*r als auch Lehrende\*r ist. Dies ist gerade für kleinere Organisationen interessant, denen ansonsten die Ressourcen für entsprechende Workshopformate fehlen.

### Wollen

Studie 2 zeigt, dass für die Bereitschaft, zur Nachhaltigkeitstransformation beizutragen, insbesondere die wahrgenommene Bedeutung von Nachhaltigkeit zentral ist. Hier können bspw. gezielte Informationen, Workshops sowie auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit einen Beitrag leisten. Der positive Effekt von der wahrgenommenen Wichtigkeit von Nachhaltigkeit muss außerdem von unterstützenden Faktoren begleitet werden, um seine volle Wirkung entfalten zu können: Das interne „Ökosystem“ für den effektiven Wandel ist eine wesentliche Voraussetzung für den Beitrag zur Nachhaltigkeitstransformation.

Diese Veränderung umfasst nicht nur die Ausrichtung des Unternehmens auf einen höheren Zweck, sondern auch eine Verankerung dieser umfassenderen Ausrichtung in den eigenen Prozessen und Praktiken. Nachhaltigkeit muss „in den eigenen vier Wänden“ anfangen und eingebettet sein, um glaubwürdig und erfolgreich zu sein.

**Abb. 4: Kompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation**



Quelle: Eigene Darstellung (theoretische Rahmung in Anlehnung an Staudt et al., 1997)

**Dürfen/Sollen**

Der letztgenannte Punkt veranschaulicht die Kernaussage der beiden Studien in Verbindung mit dem KWD-Modell: Für die Nachhaltigkeitstransformation müssen Personal- und Organisationsentwicklung verknüpft werden. Es zeigt sich hierzu u. a., dass nur wenn Mitarbeiter\*innen mit passenden Aufgaben betraut sind und entsprechenden Positionen im Unternehmen haben, Kompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation auch in Handlungen resultieren werden. Hier können Personaler\*innen durch gezielte Stellenplanung und -besetzung direkt einwirken. Dies ermöglicht nicht nur einen besseren Einsatz, sondern auch die optimale Nutzung des Wissens und der Kreativität dieser Mitarbeiter\*innen zur Nachhaltigkeitstransformation.



**DR. PAULA MARIA BÖGEL**  
 Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse  
 Karlsruher Institut für Technologie  
 Universität Vechta  
 E-Mail: [paula.boegel@kit.edu](mailto:paula.boegel@kit.edu)  
<https://www.itas.kit.edu>



**DR. SÜNJE HELLDORF, M.A.**  
 Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
 Institut für Management & Organisation  
 E-Mail: [helldorff@leuphana.de](mailto:helldorff@leuphana.de)  
<https://www.leuphana.de/institute/imo/personen/suenje-von-helldorff.html>



**PROF. DR. LAURA MARIE EDINGER-SCHONS**  
 Lehrstuhl für nachhaltiges Wirtschaften  
 Universität Mannheim  
 E-Mail: [schons@bwl.uni-mannheim.de](mailto:schons@bwl.uni-mannheim.de)  
<https://www.bwl.uni-mannheim.de/schons/>

**LITERATURVERZEICHNIS**

**Bögel, P./Pereverza, K./Upham, P./Kordas, O. (2019):** Linking socio-technical transition studies and organisational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. In: Journal of Cleaner Production, 232, S. 359-368.

**Folke, C. et al. (2019):** Transnational corporations and the challenge of biosphere stewardship. In: Nature Ecology & Evolution, 3, 10, S. 1396-1403.

**Helldorf, S. (2021):** Kompetenz steuert Strategie & Struktur. Ein Konzept zur Analyse der strategischen Entwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Dissertation, Leuphana Universität Lüneburg.

**Kauffeld, S./Frerichs, F. (2018):** Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Betriebskultur?, Berlin: Springer.

**Köhler, J. et al. (2019):** An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. In: Environmental Innovation and Societal Transitions, 31, S. 1-32.

**Kuckartz, U. (2014):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim and Basel: Beltz Juventa.

**MacGregor et al. (2010):** Gauging Readiness for the Quadruple Helix: A Study of 16 European Organizations. In: J Knowl Econ (2010) 1:173-190.

**Rohe S./ Chlebna C. (2021):** The evolving role of networking organizations in advanced sustainability transitions. In: GEIST – Geography of Innovation and Sustainability Transitions, 2021(04), GEIST Working Paper series.

**Staudt, E. et al. (1997):** Kompetenz und Innovation – Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement. Innovation & Management. Band 10. Universität Bochum.

**Yström, A./Agogué, M./Rampa, R. (2021):** Preparing an Organization for Sustainability Transitions – The Making of Boundary Spanners through Design Training. In: Sustainability, 13, 14, S. 8073.

**SUMMARY**

**Research question:** Which competencies are needed within organizations in order to contribute to sustainability transitions?

**Methodology:** The article uses two empirical studies to analyze relevant skills (ability), motivations (willingness), and organizational conditions (opportunity) to contribute to sustainability transitions.

**Practical implications:** Relevant competencies are derived, which HR managers can use to select and develop employees for transitions; and relationships of these with the organizational development are shown.



Personalmagazin

# (wo)anders lesen!

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

personal.  
magazin

*digital*

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

# Virtual Reality bei der digitalen Neugestaltung von Geschäftsprozessen

Von Prof. Dr. Karsten Müller, Dr. Tammo Straatmann, Jan-Philip Schumacher (Universität Osnabrück) und Sarah Deppenbusch (Universität Paderborn)

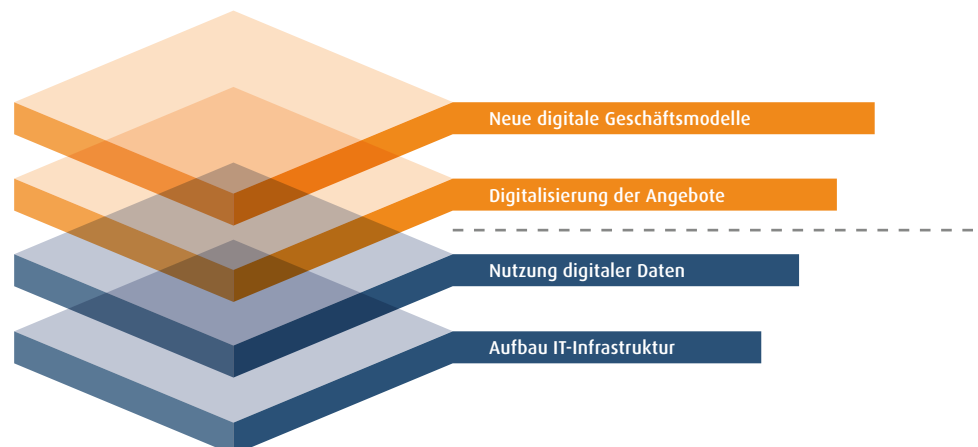
Die digitale Transformation bietet vielfältige Potenziale und stellt Organisationen gleichzeitig vor erhebliche Herausforderungen. Mit Blick auf den Mittelstand zeigt sich, dass Digitalisierungsvorhaben mit steigender Größe von KMU (gemessen am Umsatz) ein zunehmend relevantes Thema darstellen (Bley u. a., 2020). Gleichzeitig bestehen in fehlenden finanziellen Ressourcen insbesondere bei kleineren KMU, sowie fehlender Expertise, relativ unabhängig von der Unternehmensgröße, erhebliche wahrgenommene Hemmnisse für Digitalisierungsvorhaben (Bley u. a., 2020).

Diesen wahrgenommenen Hemmnissen liegt oft ein Verständnis von Digitalisierung als Einführung von Vollautomatisierung oder als Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle zugrunde (Kadir/Broberg, 2021). Entsprechend ausgerichtete Digitalisierungsvorhaben sind durch die hohe Technologieorientierung meist sehr investitionsintensiv und werden bezüglich ihrer Erfolgchancen als schwer absehbar eingeschätzt. In

Kombination mit einem fordernden Tagesgeschäft wirkt sich dies negativ auf die empfundene Attraktivität und Passung von Digitalisierungsansätzen aus. Auch auf Ebene der Mitarbeitenden zeigen sich Auswirkungen der vorwiegend auf Technologie fokussierten Perspektive bei Digitalisierungsvorhaben. So geben in einer Studie etwa zwei Drittel der Beschäftigten an, Veränderungen durch Digitalisierung eher als eine Belastung als eine Entlastung wahrzunehmen.

Um das bestehende Verständnis zu erweitern und andere Zugänge zur digitalen Transformation insbesondere auch für KMU aufzeigen zu können, ist es hilfreich, Digitalisierungsvorhaben auf vier unterschiedlichen Ebenen zu betrachten (vgl. Abb. 1) (Chanas u. a., 2019). Die höheren Ebenen mit dem Fokus auf der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und der Digitalisierung der Angebote (Produkte, Dienstleistungen) spiegeln das häufig vorherrschende Verständnis der digitalen Transformation wider. Die unteren Ebenen beziehen sich auf die systematische

Abb. 1: Unterschiedliche Ebenen von Digitalisierungsvorhaben



Quelle: in Anlehnung an Chanas u.a. (2019)

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Um die digitale Transformation zu unterstützen, ist zu klären, wie mithilfe von Virtual-Reality-Technologie Mitarbeitende mit ihrer Situationsexpertise effektiv in die digitale Neugestaltung von Geschäftsprozessen eingebunden und typische Hürden der Prozessgestaltung überwunden werden können.

**Methodik:** Das BMBF Verbundprojekt „SoDigital“ entwickelt und erprobt einen VR-basierten, partizipativen Ansatz der digitalen Neugestaltung von Geschäftsprozessen.

**Praktische Implikationen:** VR bietet einen Erlebnis- und Experimentierraum zur Unterstützung der digitalen Transformation und partizipativen Neugestaltung von Geschäftsprozessen.

Entwicklung und Flexibilisierung der IT-Infrastruktur sowie auf die Analyse bestehender Prozesse, um festzustellen, welche digitalen Daten erzeugt und nutzbar gemacht werden können.

Betrachtet man aus dieser Perspektive die Situation in KMU, wird deutlich, dass in vielen Fällen bereits auf den unteren Ebenen großes Entwicklungspotenzial besteht. Häufig sind Informationssysteme zwar in Bezug auf einzelne Funktionen und Bereiche vorhanden, jedoch sind diese selten vernetzt oder integriert. Vielmehr richtet sich die Datenhaltung nach gewachsenen Strukturen in Form von nicht bis wenig standardisierten Prozessen. Zudem besteht ein relevanter Teil der Arbeit aus mündlichen Übermittlungen oder papierbasiertem Arbeiten bei gleichzeitig vielen Sprüngen zwischen digitalen und analogen Medien. In der Konsequenz sind dahinter liegende Prozesse oft nicht konsistent dokumentiert und schwer explizit abzubilden. Da das Wissen über die Prozesse sich vor allem in den Köpfen der Mitarbeitenden findet, ist es kaum in Form digitaler Daten nutzbar.

Vor diesem Hintergrund besteht ein naheliegender Ansatz für einen Einstieg in die digitale Transformation insbesondere auch für KMU in der Initiierung von Vorhaben auf den unteren Ebenen durch Prozess- und Systemgestaltung. So können zum einen wesentliche Voraussetzungen für höhere Ebenen der Digitalisierung geschaffen werden; zum anderen sind bei diesem eher niedrigschwelligem Ansatz der Digitalisierung geringere technologische Investitionen, weniger externes Know-how und geringere Implementierungsrisiken erforderlich.

Für die Umsetzung kann auf Geschäftsprozessmanagement als zentrales Werkzeug der organisationalen Transformation zurückgegriffen werden (vom Brocke/Mendling, 2018). Im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements werden gezielt relevante Geschäftsprozesse mit Fokus auf Abfolgen, Rollen, Systeme sowie Informations- und Materialnutzung identifiziert, analysiert und optimiert. Aus der Perspektive der Personalarbeit bedeutet die digitale Neugestaltung von Geschäftsprozessen auch immer Arbeitsgestaltung und geht mit Veränderungen der notwendigen Kompetenzen aufseiten der Mitarbeitenden einher (Wang u. a., 2020). Im Sinne der Humanisierung der Arbeit sollte der Mensch durch die Technologie unterstützt und nicht als Erweiterung der Technologie gesehen werden.

Entsprechend gilt es aus Sicht des soziotechnischen Systemansatzes, eine gemeinsame Optimierung (joint optimization) des technischen und des sozialen Teilsystems anzustreben (Nadin u. a., 2001). Es ist daher wichtig, Arbeitsgestaltungsmerkmale sowie zukünftige Kompetenzanforderungen prospektiv und prozessbezogen zu erfassen (Depenbusch u. a., 2021).

Aus Arbeitsgestaltungs- und Organisationsentwicklungsperspektive ist die Einbindung der Mitarbeitenden als Situationsexperten ein zentraler Baustein für das Geschäftsprozessmanagement (z. B. Nadin u. a., 2001; Schifferer/von Reitzenstein, 2018). Eine umfassende partizipative Einbindung ermöglicht es, das implizite Wissen der Mitarbeitenden über die Arbeitsabläufe für die Darstellung und Neugestaltung der Prozesse zu nutzen (Rito Silva/Rosemann, 2012). Gleichzeitig werden Gefühle von Verantwortung und Wirksamkeit aufseiten der Mitarbeitenden hervorgerufen (Hewelt u. a., 2020) und damit eine wesentliche Voraussetzung für die Förderung von Veränderungsbereitschaft zur Umsetzung neuer Arbeitsprozesse geschaffen (Kopp u. a., 2016).

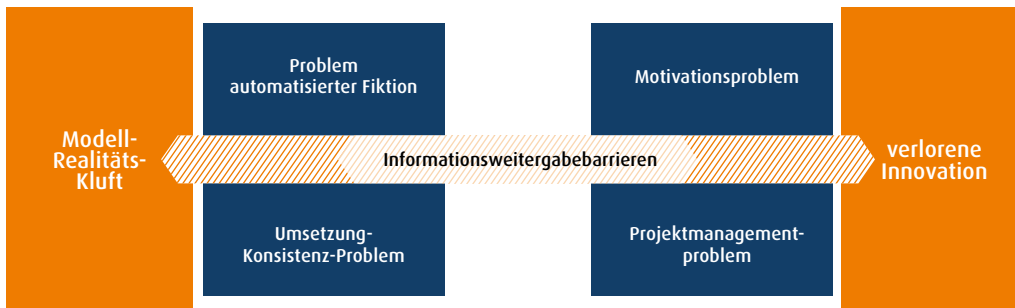
## Herausforderungen der Prozessmodellierung

Bei Initiativen zur Prozessgestaltung treten typischerweise erhebliche Herausforderungen auf. Eine der Hauptursachen hierfür sind Barrieren bei der Informationsweitergabe, die zu Problemen der Modell-Realitäts-Kluft (model-reality-divide) und der verlorenen Innovationen (lost innovations) führen können (Erol u. a., 2010).

Die Modell-Realitäts-Kluft beschreibt das Problem, dass die dokumentierten Arbeitsprozesse häufig nicht mit der realen Ausführung übereinstimmen (Erol u. a., 2010). Vielmehr bilden Prozessmodelle oft eine automatisierte Fiktion ab, die auf idealen Bedingungen beruht. Auch können bei der Implementierung neuer Prozessmodelle Konsistenzprobleme auftreten. Aufgrund der kontextfreien Natur etablierter Prozessnotationen (Poehler/Teuteberg, 2021) können Arbeitsprozesse in der Praxis häufig nicht in der Form umgesetzt werden, die im Modell vorgesehen ist (Antunes/Mourão, 2011). Im schlimmsten Fall entstehen Prozesse, die dann zwar dokumentiert sind, aber mit dem Arbeitsalltag wenig zu tun haben und bei Mitarbeitenden eher zu Entfremdungsgefühlen führen.



Abb. 2: Herausforderungen partizipativer Prozessmodellierung



Quelle: in Anlehnung an Erol u.a. (2010)

Das Problem der verlorenen Innovation beschreibt die unvollständige Ausschöpfung von Innovationspotenzialen im Rahmen der Neugestaltung (Erol u. a., 2010). Dies ist zum einen auf ein Motivationsproblem in der Projektdurchführung zurückzuführen. Hierzu tragen oft technologische oder organisatorische Hürden bei, welche die Motivation der Mitarbeitenden, sich aktiv an der Gestaltung von Arbeitsprozessen zu beteiligen und Ideen für Verbesserungen einzubringen, unterminieren (Bögel u. a., 2014). Bspw. erhalten Mitarbeitende wenig Rückmeldungen zu eingebrachten Ideen, werden spät im Gestaltungsprozess eingebunden oder haben Schwierigkeiten mit dem ungewohnten Abstraktionsgrad der Darstellungen und mit der Komplexität der Modellierungsmethoden. Zum anderen stellt das Projektmanagement von Initiativen zur Prozessgestaltung an sich eine Herausforderung dar. So müssen Standpunkte, Konzepte und Ideen unterschiedlicher Interessengruppen und Experten in der Planung, der Entwicklung und der Umsetzung einbezogen und häufig ohne eine durchgängige digitale Dokumentation in Einklang gebracht werden.

### Einsatz von Virtual Reality zur Prozessmodellierung

In der Tradition der Idee, die bestehenden Herausforderungen der Prozessgestaltung durch technologische Unterstützung zu überwinden, bietet Virtual-Reality-Technologie neue Wege und Potenziale. Virtual Reality (VR) beschreibt dabei immersive Technologien, die mittels Head Mounted Display (HMD) interaktive virtuelle Umgebungen simulieren, in die Benutzerinnen und Benutzer subjektiv involviert werden und in denen sie sich präsent fühlen (Wohlgenannt u. a., 2020). Der immersive Charakter von VR zielt darauf ab, dass Benutzer so mit der simulierten Umgebung interagieren können, als wäre es die reale Welt. Dabei zeigen sich aus anderen Bereichen der zuneh-

menden organisationalen Anwendung (z. B. Sicherheitsschulung, Produktpräsentation, Maschinen-/Werkzeugeinweisung) besondere Vorteile von VR, die das Potenzial haben, Informationsweitergabebarrieren abzubauen.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich das vom BMBF geförderte Forschungs- und Entwicklungsprojekt „SoDigital“ mit dem Potenzial von Virtual Reality für die partizipative Neugestaltung von Geschäftsprozessen in Zusammenarbeit mit Halocline als Entwicklungspartner und drei KMU als Anwendungsunternehmen.

### Verringerung der Modell-Realitäts-Kluft: Reduktion der automatisierten Fiktion

Um den Mitarbeitenden besser zu ermöglichen, implizites Wissen über den Arbeitsprozess abzurufen, ist es wichtig, den spezifischen Kontext in die Prozessgestaltung zu integrieren. Die Kontextintegration über eine veränderbare dreidimensionale Nachbildung ihrer Arbeitsumgebung erlaubt es ihnen, ihre Situationsexpertise einzubringen. Dabei steigt mit zunehmender Exaktheit der Nachbildung sowohl der Aufwand der Erstellung als auch die benötigte Rechenleistung. Im Projekt „SoDigital“ findet die Nachbildung der Unternehmensumgebung in Form von virtuellen Boxen statt. Dieser Low-Fidelity-Ansatz schafft im Projekt eine gute Balance zwischen Erstellungsaufwand und Präsenzgefühl der Mitarbeitenden. Auch können entsprechend schnell und flexibel Veränderungen in der Umgebung vorgenommen werden.

Um die Unternehmensumgebung möglichst realitätsnah abzubilden, wurden Büros, Werks- und Lagerhallen durch Grundrisse und Vermessungen erfasst. Zudem wurden Einrichtung, Gegenstände und Maschinen durch Punktwolken aus LiDAR-Scans erfasst. Auf diese Weise konnten maßstabsgetreue

virtuelle Nachbildungen erstellt werden, in denen sich die Mitarbeitenden gut orientieren können. Dabei führte das Wiedererkennen der eigenen Unternehmensumgebung stets zu positiven Reaktionen und ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich zielstrebig durch ihre Arbeitsumgebung zu bewegen.

Zur Modellierung der zukünftigen Prozessschritte wird im Projekt „SoDigital“ eine vereinfachte, am internationalen Industriestandard BPMN angelehnte und für den Kontext der digitalen Neugestaltung erweiterte dreidimensionale Notationssprache genutzt. Dies erlaubt es, die geplanten Arbeitsschritte innerhalb der Prozesse direkt an ihrem vorgesehenen Ort zu platzieren und damit für die Mitarbeitenden kontextuell einzubetten. Entsprechend können Erfahrungen aus der realen Welt besser in den Prozessmodellen abgebildet sowie spezifische Auswirkungen und Hindernisse schneller erkannt und berücksichtigt werden.

#### **Verringerung der Modell-Realitäts-Kluft: Reduktion des Modell-Konsistenz-Problems**

Die in VR bestehenden Interaktionsmöglichkeiten mit Arbeitsmitteln erlauben es, den Einsatz von neuen Technologien und Werkzeugen im Rahmen der Prozesse aktiv und realitätsnah zu erproben. Somit lassen sich Anforderungen an die Technologie und Systeme zur bestmöglichen Unterstützung der Arbeitsschritte der beteiligten Mitarbeitenden direkt ermitteln. Zudem können Einführungshürden der digital neugestalteten Prozessschritte antizipiert sowie die Akzeptanz der am Prozess beteiligten Mitarbeitenden in Bezug auf die digitale Neugestaltung abgeschätzt werden.

Zusätzlich können bereits vor der eigentlichen Einführung kognitive, psychomotorische und affektive berufliche Fertigkeiten auf Basis der modellierten Prozesse vermittelt werden. So schafft die immersive und naturalistische Umgebung der VR eine direkte Erfahrbarkeit der zukünftigen Prozessgestaltung und löst realitätsnahes Verhalten aus. Darüber hinaus kann durch Aufzeichnungen von Handlungssequenzen und abspielbaren VR-Avatar-Sequenzen die Konkretheit des zukünftig gewünschten bzw. geforderten Handelns im Rahmen des neu gestalteten Prozesses befördert werden. Dies ermöglicht es, konkrete Handlungsabläufe im Sinne des Beobachtungslernens bereits vor Umsetzung der geplanten Digitalisierungsmaßnahme zu vermitteln.

#### **Verringerung der verlorenen Innovationen – Überwindung des Motivationsproblems**

Die VR bietet durch ihren innovativen Charakter und Neuheitswert Vorteile in der aktiven Einbindung von Mitarbeitenden. So zeigt sich auch im Projekt „SoDigital“, dass insbesondere bei erstmaliger Nutzung der Technologie ein Wow-Effekt auftritt. Auch nach mehrfacher Anwendung hilft diese positive emotionale Wirkung und die Aktivierung, Motivationshürden

abzubauen. Zudem lässt sich beobachten, dass Mitarbeitende oft neugierig auf das Arbeiten mit VR-Technologie sind und der intuitive Umgang mit der entwickelten Software-Umgebung schon nach kurzer Eingewöhnungszeit zu Explorationsverhalten bei den Mitarbeitenden führt. Dies äußert sich einerseits durch intensivere Prozessexploration, aber auch durch das Einnehmen neuer Perspektiven, die teilweise in der Realität schwer eingenommen werden können (z. B. auf Gebäude oder Maschinen).

VR kann die Kreativität und Inspiration der Mitarbeitenden anregen, was sie zu einem vielversprechenden Werkzeug für innovative Lösungen macht, insbesondere weil auch da die Mitarbeitenden in der virtuellen Arbeitssituation direkt die Möglichkeit haben, Veränderungen auszuprobieren. Sie können Maschinen umstellen, Prozesse unterschiedlich planen oder neue Technologien direkt aus einer Objektbibliothek ziehen und anwenden – ohne Wartezeiten oder Investitionskosten. Entsprechend können unterschiedliche Arten der technologischen Unterstützung des Arbeitsprozesses miteinander verglichen werden. Hier zeigte sich im Projekt bspw., dass das an einer Arbeitsstation ursprünglich geplante Tablet nicht die Ideallösung war, da es wegen seiner Größe als zu unhandlich und störend empfunden wurde.

Die Multidimensionalität der VR kann die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden unterstützen. Im Projekt „SoDigital“ können Mitarbeitende bspw. Bewertungen der Arbeitsschritte in Bezug auf die Arbeitsgestaltung und Kompetenzanforderungen an den jeweiligen Prozessschritten hinterlegen. In entsprechenden Workshops fanden die Mitarbeitenden sich leicht zurecht, konnten gezielt Einschätzungen vornehmen und mit praxisnahen Beispielen erläutern. Darüber hinaus entwickelten sie aus der Bewertung heraus weitere Ideen zur Digitalisierung (z. B. Einsatz digitaler Systeme auch an anderen Stellen des Prozesses, Nutzung ergebnisbezogener Rückmeldungen bei Dateneingabe) und zur Prozessgestaltung (z. B. Ergänzung weiterer Prozessschritte).

#### **Verringerung der verlorenen Innovationen – verbessertes Projektmanagement**

Die VR eignet sich als Unterstützungsplattform für das Projektmanagement im Rahmen des partizipativen Geschäftsprozessmanagements. Mit der Unabhängigkeit von Zeit und Raum und der vereinfachten Zusammenarbeit können Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen in die Arbeitsprozesse virtuell eintauchen, was die interdisziplinäre Kommunikation und Zusammenarbeit fördert. Zudem entstehen keine Medienbrüche durch Workshops mit geschriebenen Metaplankarten, die dann per digitalem Foto von Fotoprotokollen in Software übertragen werden müssen.

Ebenso profitieren Unternehmen von der Kosten- und Zeiteffizienz, da die laufenden Prozesse wenig oder gar nicht be-



einträchtig werden. Im Projekt konnte trotz hoher Auslastung des Betriebs und Restriktionen aufgrund von Corona-Auflagen in der virtuellen Produktionsumgebung an den Prozessen gearbeitet werden. Zudem können auch schwer reproduzierbare Arbeitssituationen erfahrbar gemacht werden (z. B. Entfernen oder Ersetzen von Maschinen, Einfügen neuer Technologien), ohne dass sich Mitarbeitende selbst in Gefahr bringen oder Risiken einer Beschädigung realer Anlagen bestehen. Dadurch können verschiedene Prozessszenarien in VR durchgespielt werden, um fundiert und realitätsgetreu Vor- und Nachteile des zukünftigen Prozesses abzuschätzen, auch im Hinblick auf ökonomische Gesichtspunkte (z. B. Zeiteinsparung durch verschlankte, nun digitale Kommunikations- und Abstimmungswege).

Gleichzeitig haben Mitarbeitende durch den Einsatz von VR nicht nur die Möglichkeit, ihr Erfahrungswissen, ihre Bedürfnisse und Ideen zur digitalen Prozessneugestaltung aktiv mit einzubringen, sondern auch Erfahrungen im Umgang mit digitalen Technologien zu sammeln. Dies bietet ein Potenzial zur Ausbildung von Technologie-Akzeptanz im Unternehmen, sodass Einführungs- und Akzeptanzhürden reduziert werden können.

### Einführung und Arbeiten mit VR

Im Projekt „SoDigital“ zeigt sich ein für die Personalarbeit großes Potenzial von VR in Bezug auf mitarbeiterorientierte Planungs- und Schulungskontexte. Dabei ist die Anschaffung der Hardware mit vergleichbar geringen Kosten verbunden. Neben der direkten Anschaffung bestehen zudem Einstiegsmöglichkeiten über Leihgeräte oder das Einmieten bei VR-Anbietern. Zu berücksichtigen ist, dass die Nachbildung der organisationalen Umgebung je nach Detail- und Genauigkeitsgrad einen hohen Aufwand mit sich bringen kann. Dies wird sich jedoch mit großer Wahrscheinlichkeit durch Weiterentwicklungen im 3D-Scan deutlich vereinfachen. Zudem wurde deutlich, dass VR durch die spezielle Hardware aktuell immer noch Ortsgebundenheit an bestimmte Räume bedeutet.

Zur Einbettung in Workshops sollte VR als Vertiefungselement gesehen werden. Im Projekt „SoDigital“ wurde je nach Erfahrung mit der Technologie in mehreren Etappen von ca. 20 bis 40 Minuten gearbeitet werden, um negative körperliche Reaktionen (Cybersickness) auf die ungewohnte Umgebung zu vermeiden. Es gilt ebenfalls zu bedenken, dass bei einigen Mitarbeitenden zunächst eine Skepsis hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten zur Bedienung der VR-Technologie bestehen kann. Da VR-Technologien jedoch intuitiv nutzbar sind, reduzieren sich Unsicherheiten zumeist schnell. Eine Einführungszeit in die VR-Technologie sollte dennoch in die zeitliche Planung von Workshops einfließen.

Für die Arbeit mit der VR hat sich im Projekt ein Multi-User-Ansatz etabliert, bei dem jeweils zwei Mitarbeitende aus den KMU gemeinsam an der Prozessneugestaltung arbeiten. Dabei

begibt sich eine Person ausgestattet mit einem HMD direkt in die virtuelle Welt und übernimmt die Handlungsausführung und Gestaltung. Eine zweite übernimmt eine begleitende und orientierende Funktion an einem Desktop-Rechner mit Blick auf das Geschehen in der virtuellen Welt. Dieses Vorgehen vermittelte insbesondere auch der Person mit dem HMD ein sicheres Gefühl, da sie wusste, dass die andere Person ein Auge auf mögliche Kollisionen im realen Raum hatte.

### Schlussfolgerungen

Ein differenziertes Verständnis von Digitalisierungsvorhaben macht deutlich, dass naheliegende Ansatzpunkte in vielen Fällen weniger in der Vollautomatisierung von Produktionstechnologien als in der digitalen Unterstützung und Vernetzung von handhabbaren Geschäftsprozessen liegen. Dabei ist es aus Arbeitsgestaltungs- und Organisationsentwicklungsperspektive wichtig, die Mitarbeitenden als Situationsexperten aktiv in die Transformation und Neugestaltung von Geschäftsprozessen einzubinden. VR-Technologien können eine effektive Einbindung ermöglichen und somit helfen, häufig anzutreffende Probleme der Prozessmodellierung wie die Modell-Realitäts-Kluft und die verlorenen Innovationen zu überwinden. Eng damit verbunden ist zudem der erhebliche Vorteil, mögliche Schwierigkeiten bei der Implementierung besser zu antizipieren und nachträglich schwerwiegende Korrekturen oder ein Scheitern bei der Implementierung der neu gestalteten Geschäftsprozesse möglichst zu vermeiden. Entsprechend hat die digitale Transformation von Geschäftsprozessen mit VR ein deutliches Potenzial, die Arbeitssituation der Mitarbeitenden zu verbessern, den Kompetenzaufbau der Mitarbeitenden zu unterstützen sowie die organisationale Leistungsfähigkeit und Bereitschaft für die Befassung mit höheren Ebenen der digitalen Transformation zu fördern.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

**Antunes, P./Mourão, H. (2011):** Resilient Business Process Management: Framework and services. *Expert Systems with Applications* 38, 2, 1241–1254.

**Bley, A./Vogt, G. (2020):** VR Mittelstandsumfrage. *Mittelstand im Mittelpunkt* Herbst, 1–56.

**Bögel, S./Stieglitz, S./Meske, C. (2014):** A role model-based approach for modelling collaborative processes. *Business Process Management Journal* 20, 4, 598–614.

**vom Brocke, J./Mendling, J. (Hrsg.) (2018):** *Business Process Management Cases*. Cham: Springer International Publishing. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-58307-5> [Stand 2021-09-15].

**Chaniias, S./Myers, M. D./Hess, T. (2019):** Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems* 28, 1, 17–33.

**Depenbusch, S./Bender, E./Schaper, N. (2021):** Prospektive und prozessbezogene Kompetenzanalyse im Digitalisierungskontext – Gestaltung und Erprobung eines Vorgehens. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 75, 405–423.

**Erol, S./Granitzer, M./Happ, S./Jantunen, S./Jennings, B./Johannesson, P./Koschmider, A./Nurcan, S./Rossi, D./Schmidt, R. (2010):** Combining BPM and social software: contradiction or chance? *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice* 22, 6–7, 449–476.

**Hewelt, M./Pufahl, L./Mandal, S./Wolff, F./Weske, M. (2020):** Toward a methodology for case modeling. *Software and Systems Modeling* 19, 6, 1367–1393.

**Kadir, B. A./Broberg, O. (2021):** Human-centered design of work systems in the transition to industry 4.0. *Applied Ergonomics* 92, 1–14.

**Kopp, R./Howaldt, J./Schultze, J. (2016):** Why Industry 4.0 needs Workplace Innovation: a critical look at the German debate on advanced manufacturing. *European Journal of Workplace Innovation* 2, 1, 7–24.

**Nadin, S. J./Waterson, P. E./Parker, S. K. (2001):** Participation in job redesign: An evaluation of the use of a sociotechnical tool and its impact. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 11, 1, 53–69.

**Poehler, L./Teuteberg, F. (2021):** Closing spatial und motivational gaps: Virtual Reality in Business Process Improvement. In *ECIS 2021 Research Papers*. ECIS 2021. Marrakech, 1827. [https://aisel.aisnet.org/ecis2021\\_rp/151](https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rp/151).

**Rito Silva, A./Rosemann, M. (2012):** Processpedia : an ecological environment for BPM stakeholders' collaboration. *Business Process Management Journal* 18, 1, 20–42.

**Schifferer, S./von Reitzenstein, B. (2018):** *Tools und Instrumente der Organisationsentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-55560-6> [Stand 2021-09-15].

**Wang, B./Liu, Y./Parker, S. K. (2020):** How Does the Use of Information Communication Technology Affect Individuals? A Work Design Perspective. *Academy of Management Annals* 14, 2, 695–725.

**Wohlgenannt, I./Simons, A./Stieglitz, S. (2020):** Virtual Reality. *Business & Information Systems Engineering* 62, 5, 455–461.

---



---

## PROF. DR. KARSTEN MÜLLER

Fachgebiet für Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Osnabrück

E-Mail: [karsten.mueller@uni-osnabrueck.de](mailto:karsten.mueller@uni-osnabrueck.de)

---

## DR. TAMMO STRAATMANN

Fachgebiet für Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Osnabrück

E-Mail: [tammo.straatmann@uni-osnabrueck.de](mailto:tammo.straatmann@uni-osnabrueck.de)

---

## JAN-PHILIP SCHUMACHER, M. SC.

Fachgebiet für Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Osnabrück

E-Mail: [jan.schumacher@uni-osnabrueck.de](mailto:jan.schumacher@uni-osnabrueck.de)

---

## SARAH DEPENBUSCH, M. SC.

Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Paderborn

E-Mail: [sarah.depenbusch@uni-paderborn.de](mailto:sarah.depenbusch@uni-paderborn.de)

---

## FÖRDERINFORMATIONEN

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt SoDigital – „Sozio-digitale Innovation durch partizipative Prozessgestaltung im virtuellen Raum“ (Fördernummer: 02L18B570 – 02L18B575) wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und kofinanziert, vom Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert sowie vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Weitere Informationen und Hintergründe zum SoDigital-Projekt unter [www.sodigital.uos.de](http://www.sodigital.uos.de)

---



---

## SUMMARY

**Research question:** In order to support digital transformation, it is necessary to clarify how Virtual Reality technology can be used to effectively involve employees with their situational expertise in the digital redesign of business processes and overcome typical challenges in process design.

**Methodology:** The BMBF project SoDigital develops and tests a VR-based, participatory approach to the digital redesign of business processes.

**Practical implications:** VR offers a space for experience and experimentation to support the digital transformation and participatory redesign of business processes.

---

# Dezentrale Transformation durch agile Führung

Von Prof. Dr. Roman Stoi (DHBW Stuttgart) und Matthias Patz

**T**raditionelles hierarchisches Management geht davon aus, dass die Führung stets am besten weiß, was zu tun ist. Nach dieser Denkweise brauchen die Beschäftigten klare Anweisungen und müssen regelmäßig kontrolliert werden. Karriere und Erfolg bedeutet, in der Hierarchie aufzusteigen und an Macht zu gewinnen. Transformationsprozesse werden überwiegend Top-down angestoßen und zentral gesteuert. Doch solche hierarchischen Strukturen sind kaum in der Lage, mit vielschichtigen und dynamischen Veränderungen umzugehen. Agile Führung schafft hingegen Rahmenbedingungen, innerhalb derer Transformationsprozesse durch selbstorganisierte Teams flexibel eingeleitet und dezentral gesteuert werden. Eine agile Führung hat dabei sowohl die Anpassungsfähigkeit als auch die innere Stabilität der Organisation zu gewährleisten.

## Werte und Prinzipien agiler Führung

Agile Führung basiert auf der Überzeugung, dass sich die Beschäftigten stets nach besten Kräften für das Unternehmen einsetzen, und schafft die Voraussetzungen, damit diese ihre Fähigkeiten und Talente entfalten können. Dem halten Kritiker entgegen, dass sich nicht alle Menschen intrinsisch motivieren ließen. Exemplarisch wird dabei etwa auf das Personal am Fließband, im Einzelhandel oder auf Reinigungskräfte verwiesen. Doch solche Aussagen zeugen lediglich von einem negativen Menschenbild. Menschen sehnen sich danach, sich zu engagieren, wenn man sie lässt. Intrinsische Motivation ist nicht nur bei Akademikern oder kreativen Köpfen zu erreichen. Allerdings erfordert sie die richtigen Rahmenbedingungen, wie etwa Wertschätzung, sichere und angenehme Arbeitsbedingungen und soziale Bindungen. Sind diese Hygiene-faktoren gewährleistet, dann lässt sich jeder Mensch bis zu einem gewissen Grad intrinsisch motivieren (vgl. Hofert, 2018, S. 30; Laloux, 2015, S. 53 ff.).

Jede Motivation von außen ist deshalb nur dann langfristig wirksam, wenn sie zur Selbstmotivation führt. Hierzu müssen Kopf, Bauch und Hand zusammenpassen, sprich, die expliziten Ziele („Kopf“) stimmen mit den eigenen, häufig unbewussten Motiven des Mitarbeiters („Bauch“) überein und dieser Mitarbeiter verfügt über die erforderlichen Kompetenzen, Er-

fahrungen und das Selbstvertrauen („Hand“), um sie zu verwirklichen (vgl. Kneip/Brüggemann, 2018, S. 59). Die agile Führung soll dazu regelmäßig neue Herausforderungen schaffen, das Know-how im Unternehmen vernetzen, die Beschäftigten wertschätzend unterstützen, Erfolgserlebnisse fördern und eine positive Fehlerkultur sicherstellen (vgl. Hüther, 2009, S. 30 f.).

Belohnung und Bestrafung sind dagegen kleinkindliche Erziehungsmethoden, die im betrieblichen Umfeld nicht funktionieren. Extrinsische Anreize wie etwa Bonuszahlungen konditionieren die Beschäftigten darauf, nur noch monetär honorierte Ziele zu verfolgen. Dies provoziert dysfunktionales und manipulatives Verhalten, wie es etwa häufig bei der Budgetierung zu beobachten ist. Vermag eine Prämie anfangs noch zu motivieren, wird sie durch die Beschäftigten schnell als selbstverständlich angesehen. Um weiter leistungssteigernd zu wirken, muss sie folglich erhöht werden, bis auch dies irgendwann kaum noch Wirkung zeigt. Bleibt die Belohnung dagegen aus, dann wirkt dies äußerst demotivierend, da ein Verlust beim Menschen wesentlich stärkere Emotionen hervorruft als ein Gewinn (vgl. Roth/Herbst, 2020, S. 311 ff.). Betrachten die Beschäftigten die verfolgten Ziele nicht als sinnvoll, können daran langfristig auch Anreize nichts ändern. Sie werden dann ihr Wissen nicht einbringen und nur noch Dienst nach Vorschrift leisten. Komplexe Führungskontexte erfordern aber insbesondere eigenverantwortliches, flexibles und kreatives Denken und Handeln (vgl. Oestereich/Schröder, 2020, S. 18).

Bspw. stehen beim US-amerikanischen Billigflieger Southwest Airlines nicht die Kunden, sondern das Personal an erster Stelle. Durch dieses „Employee-first“-Prinzip ist die Identifikation der Beschäftigten mit der „Southwest-Family“, egal ob es sich um Piloten, Flugbegleiter oder Bodenpersonal handelt, außerordentlich hoch. Dies spiegelt sich letztlich im herzlichen Umgang mit den Kunden als eine der Ursachen für den Erfolg des Unternehmens wider. „Our people are our single greatest strength and most enduring longterm competitive advantage“, so der CEO Gary Kelly (vgl. [www.southwest.com](http://www.southwest.com)).

Agile Führung bedeutet einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt, welcher die Rollen und die Zusammenarbeit von

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie lassen sich Veränderungsprozesse durch eine agile Führung dezentral anstoßen und umsetzen?

**Methodik:** Basierend auf der Agilitätsforschung wird im Sinne des Innovation Action Research ein Konzept einer agilen 360°-Führung entwickelt und dessen Umsetzung am Beispiel von DB Systel aufgezeigt.

**Praktische Implikationen:** Agile Führung schafft geeignete Rahmenbedingungen, in denen sich Transformationsprozesse durch selbstorganisierte Teams flexibel gestalten lassen. Erfolgsfaktoren hierfür sind Beweglichkeit, organisatorische Anpassungsfähigkeit und die gemeinsame Ausrichtung auf die Unternehmensziele.

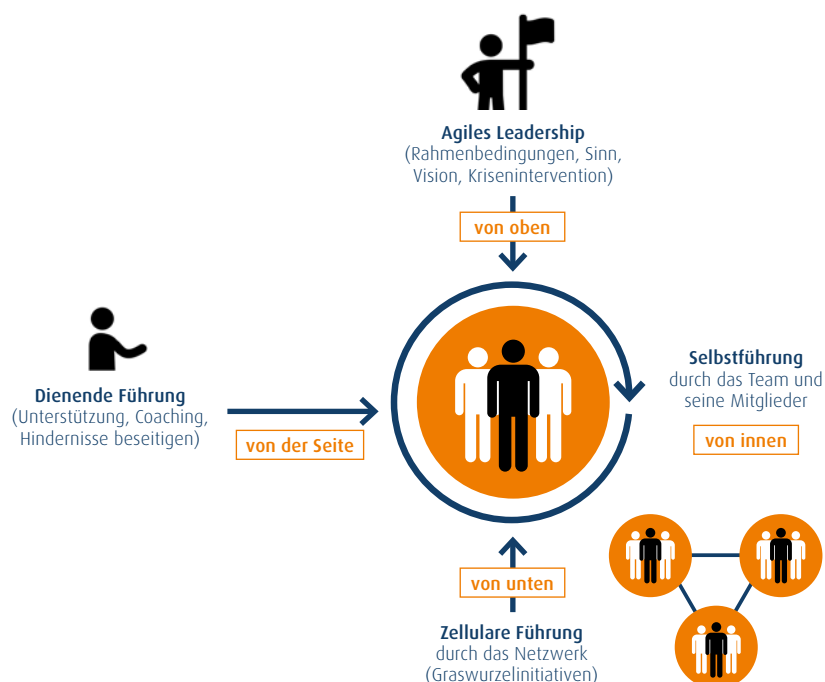
Führungskräften und Beschäftigten grundsätzlich verändert. Durch die Potenzialentfaltung jedes Einzelnen sollen die Unternehmensziele über ein kooperatives Miteinander gemeinsam realisiert werden. Durch die Fähigkeit und Bereitschaft zu kooperieren, wird verteiltes Expertenwissen miteinander verknüpft und nutzbar gemacht. Für die anstehenden Aufgaben bilden die Beschäftigten mit den erforderlichen Kompetenzen temporäre, selbstgeführte Teams. Auf diese Weise können innovative und kreative Lösungen entstehen. Die Teams sind untereinander vernetzt und werden je nach Aufgabenstellung

immer wieder neu zusammengesetzt, woraus ein komplexes adaptives Netzwerk – die agile Organisation – entsteht (vgl. Sichart/Preußig, 2019, S. 30 ff.; Stahl, 2019, S. 297).

## Dezentralisierung der Führung

Selbstorganisation führt dann nicht ins Chaos, wenn die agile Führung geeignete Rahmenbedingungen setzt und die Organisation auf eine gemeinsame Vision und den Purpose als übergeordnetes Ziel ausrichtet. Sie geben dem Unternehmen Orientierung und verdeutlichen den Beschäftigten die Sinn-

Abb. 1: Agile 360°-Führung ist multidirektional und beinhaltet verschiedene Rollen



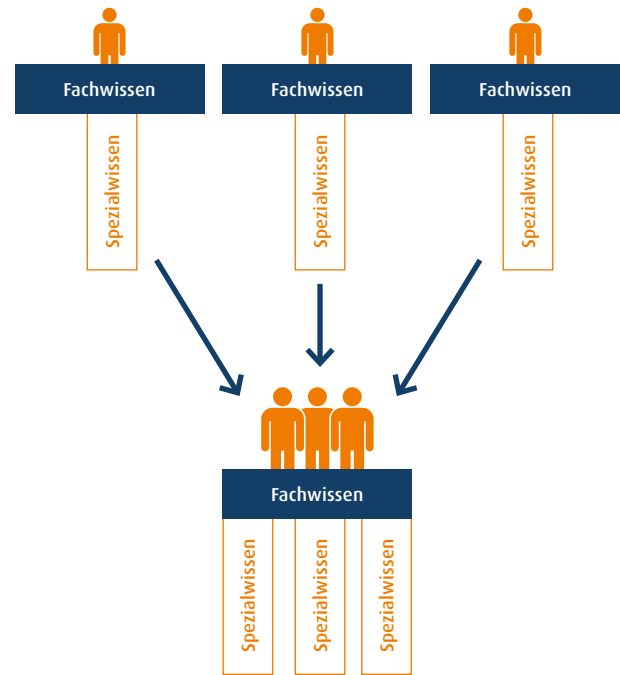
Quelle: Eigene Darstellung

haftigkeit ihrer Arbeit. In agilen Organisationen bestimmen die Teams für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich selbst über die Notwendigkeit von Veränderungen und die Verteilung der hierzu erforderlichen Tätigkeiten auf die Teammitglieder. Traditionelle Unternehmen haben lange Planungshorizonte und zeigen ihren Kunden ihre Produkte erst dann, wenn sie ausgereift sind. In agilen Organisationen werden Lösungen rasch in kleinen Schritten ausprobiert und Produktentwürfe sehr früh mit den Kunden diskutiert. Da eine detaillierte Planung in einer VUKA-Welt wenig sinnvoll ist, treten dabei zwangsläufig auch Fehler auf. Doch diese werden als Chance gesehen, um zu lernen und dadurch zu einer besseren Lösung zu gelangen. Agile Führung fördert eine solche „Win-or-learn“-Fehlerkultur. Die Führungskräfte wissen nicht alles besser, sondern stellen die richtigen Fragen. Sie sollten offen für neue und unorthodoxe Lösungsansätze sein. Das ist aber nicht gleichbedeutend mit einem Laissez-faire-Führungsstil, bei dem sich die Führungskraft zurücklehnt und das Team einfach machen lässt. Agile Führung unterstützt vielmehr das Team, räumt Hindernisse beiseite und schafft die Voraussetzungen, damit es erfolgreich arbeiten kann (vgl. Sichart/Preußig, 2019, S. 42 ff.).

Agile Führung lässt sich mit einem Gärtner vergleichen, der dafür sorgt, dass die Pflanzen ideale Wachstumsbedingungen haben. Sie werden regelmäßig gegossen, ab und zu gedüngt und von Unkraut befreit. Wachsen müssen die Pflanzen aber von selbst. An ihnen zu ziehen oder sie ständig zu beobachten, bringt nichts (vgl. Scheller, 2017, S. 147).

Um die reibungslose Zusammenarbeit vieler Personen zu gewährleisten, sind auch in agilen Unternehmen organisatorische Strukturen erforderlich. Während beim traditionellen Management disziplinarische, fachliche und prozessuale Verantwortung meist zusammenfallen, werden diese in agilen Organisationen voneinander getrennt. Die vertikale Arbeitsteilung in Führungskräfte mit Entscheidungsmacht und ausführende Beschäftigte entfällt. Niemand sollte allein aufgrund seiner Position über höhere Autorität verfügen. Die Funktionen werden nicht bestimmten Personen formal zugewiesen, sondern es werden hierfür verschiedene Fach- und Führungsrollen mit klaren Aufgaben gebildet. Die Zuordnung der Rollen auf Personen erfolgt situationsabhängig und wird regelmäßig angepasst. Hierarchien bilden sich dabei aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen oder informeller sozialer Strukturen. Eine Person kann mehrere Rollen übernehmen bzw. eine Rolle kann auch durch verschiedene Personen wahrgenommen werden. Eine Rolle wird neu geschaffen, wenn jemand in der Organisation einen Bedarf erkennt bzw. aufzeigt, dass etwas nicht so ist, wie es im Sinne des zu erreichenden Ziels sein sollte. Ebenso können Rollen auch wieder abgeschafft werden, wenn sie nicht mehr gebraucht werden (vgl. Pircher, 2018, S. 39 ff.; Andresen, 2019, S. 149 f.).

**Abb. 2: Funktionsübergreifende Teams aus T-förmigen Experten**



Quelle: in Anlehnung an Scheller, 2017, S. 186

Führungsarbeit, also Entscheidungen zu treffen, Transformationen zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen, wird in agilen Organisationen nicht mehr hierarchischen Positionen zugewiesen. Anstelle der zentralisierten Führung mit Anweisungen von oben nach dem Push-Prinzip tritt eine konsentbasierte Führung. Bei einem Konsent übernimmt eine Person die Verantwortung für die Entscheidung und Umsetzung. Diese holt im Vorfeld die hierfür erforderlichen Informationen von allen relevanten Beteiligten ein. Bei der Erarbeitung des Konsents können begründbare Einwände eingebracht werden. Beim Konsent spielt die Vielfältigkeit der Perspektiven eine wichtige Rolle und es sollten Entscheidungsverfahren angewendet werden, welche die Einwände minimieren, statt nur die Zustimmung zu maximieren. Wer wann welche Führungsarbeit übernimmt, hängt davon ab, welche Person über ausreichendes Wissen, Können, Vertrauen und Interesse verfügt. Führungsarbeit und andere Fragestellungen, deren Verantwortung noch offen ist, können etwa auf einem Marktplatz für Führungs- und Entscheidungsbedarfe



in die gemeinsame Aufmerksamkeit gebracht und von interessierten Mitgliedern nach dem Pull-Prinzip übernommen werden. Für vorhersehbare und laufende Führungs- und Entscheidungsbedarfe werden Strukturen, Prozesse und Rollen als feste Kooperationsbeziehungen verankert, damit diese nicht jedes Mal neu ausgehandelt werden müssen. Ihre Besetzung wird kollegial bestimmt und regelmäßig angepasst. Im Gegensatz zu festen Führungshierarchien werden die Verantwortungsbereiche somit von den Beteiligten laufend weiterentwickelt (vgl. Oestereich/Schröder, 2020, S. 32). Delegationstafeln oder deren spielerische Variante in Form des „Delegationspokers“ helfen dabei, das Ausmaß der Übertragung von Entscheidungsverantwortung zu bestimmen. Das Spektrum der sieben Delegationsstufen reicht dabei von der reinen Mitteilung der Entscheidung durch die Führungskraft über Erklären, Konsultieren, Vereinbaren, Beraten und Übertragen bis zur vollständigen Entscheidungsdelegation auf das Team (vgl. Appelo, 2018, S. 59 ff.).

### Agile 360°-Führung

Agile Führung ist multidirektional und wird durch verschiedene Rollen wahrgenommen. Wie Abbildung 1 veranschaulicht, erfolgt die Einleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen somit aus mehreren Richtungen. Es lassen sich folgende Rollen einer agilen 360°-Führung unterscheiden (in Anlehnung an Hofert, 2018, S. 26 ff.; Pircher, 2018, S. 108 ff.; Andreßen, 2019, S. 132 ff.):

► **Agiles Leadership** („von oben“): Auch agile Organisationen benötigen eine leitende Führungsrolle mit hierarchischer Sonderstellung. Geschäftsführung oder Vorstand sind als rechtliche Organe für die Handlungen des Unternehmens verantwortlich und vertreten es nach außen. Agiles Leadership soll durch die Bestimmung des Purpose sowie die Entwicklung von Visionen und Strategien der gesamten Organisation die Richtung weisen und Sinn stiften. Es soll klarstellen, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Ist jedoch Gefahr im Verzug, muss die agile Führung als Krisenmanager schnell intervenieren. In Analogie zum Segeln sorgt das agile Leadership dafür, dass alle Boote denselben Hafen ansteuern. Aber wenn ein Sturm aufkommt, muss der Kapitän auf die Brücke. Ansonsten steht es jedem Boot frei, wie es am Ziel ankommt, auch da die Konditionen überall ein wenig anders sind. Agiles Leadership bestimmt die Rahmenbedingungen, in denen sich die Selbstführung entfalten kann, und beschützt diese gegen störende Einflüsse von innen und außen („Holding the Space“). Sie stabilisiert die Organisation durch die Bewahrung gemeinsamer Werte und wacht über die Einhaltung der vereinbarten Regeln. In der Holakratie werden diese in einer sog. Verfassung festgelegt, die klarstellt, wie die Organisation funktioniert. Beim US-amerikanischen Online-

Schuhhändler Zappos übernahm etwa Tony Hsieh, Gründer und bis zu seinem Ausscheiden 2020 CEO des Unternehmens, die Rolle des agilen Leaders. Er war es auch, der 2013 den Wechsel zu einer agilen Organisationsstruktur anstieß. Um die Transformation zu beschleunigen, stellte er zwei Jahre später jeden vor die Wahl: „Adopt Holocracy or Leave!“ Knapp ein Fünftel der Belegschaft verließ daraufhin das Unternehmen, während die von der Transformation überzeugten Beschäftigten den Wandel zur Holakratie vollzogen (vgl. Bernstein et al., 2016, S. 38 ff.).

- **Selbstführung** („von innen“): Die Teams bestimmen selbst, wie sie die ihnen übertragenen Projektaufgaben erledigen und welche Veränderungen sie einleiten. Sie treffen die hierzu erforderlichen operativen Entscheidungen und übernehmen das Projektmanagement. Der Lösung nähern sie sich iterativ, experimentell und lernend an. Die Fähigkeit, sich selbst zu führen, braucht dabei jedes Teammitglied. Hilfreich sind konkrete Rollenbeschreibungen, die festlegen, in welchem Rahmen eine Person eigene Entscheidungen treffen kann. Ein selbstgeführtes Team verteilt diese Rollen im Sinne einer geteilten Führung auf seine Mitglieder (Shared Leadership). Das Team übernimmt jedoch für sämtliche Entscheidungen gemeinsam die Verantwortung. Um kreative und innovative Lösungen zu erzielen, sollten sich die Kompetenzen und Persönlichkeiten der Teammitglieder ergänzen. Ein funktionsübergreifendes Team aus T-förmigen Experten (Cross functional Team of T-shaped Professionals) verfügt, wie in Abbildung 2 dargestellt, sowohl über breites Fachwissen (Querbalken des T) als auch tiefes individuelles Spezialwissen (Längsbalken des T). Aufgrund des gemeinsamen Fachwissens ist es in der Lage, sich über die Aufgaben und deren bestmögliche Aufteilung auf die Teammitglieder auszutauschen. Die konkreten Aufgaben werden dann im Team von einem oder mehreren Spezialisten bearbeitet (vgl. Scheller, 2017, S. 181 ff.).
- **Dienende Führung** („von der Seite“): Der Schwerpunkt der dienenden Führung liegt auf der Stärkung der Teams, damit diese zu Höchstleistungen fähig sind. Dabei handelt es sich in der Regel um eine laterale Führung ohne disziplinarische Kompetenzen (Servant Leadership). Sie liefert Ideen und Feedback als Sparringspartner auf Augenhöhe, der die richtigen Fragen stellt sowie Zusammenhänge und Widersprüche deutlich macht. Agiles Coaching unterstützt die Entwicklung der Teams in Lern- und Veränderungsprozessen. Darüber hinaus ist es Aufgabe der dienenden Führung, alle Hindernisse für die Arbeit der Teams aus dem Weg zu räumen, wie etwa Konflikte zu klären oder für ausreichende Ressourcen zu sorgen.
- **Zelluläre Führung** („von unten“): In einer agilen Organisation als Netzwerk unabhängiger Zellen kann jeder Führungsverantwortung übernehmen und Veränderungen einlei-

ten. Engagierte Mitarbeiter können Ideen entwickeln und in der Organisation nach Unterstützern und Promotoren suchen. Aus diesen informellen Graswurzelinitiativen können sowohl kontinuierliche Verbesserungen als auch fundamentaler Wandel entstehen. Bspw. wurde in der agilen Organisation von T-Systems im Jahr 2016 durch ein Team aus sechs Personen die Graswurzelbewegung Magenta Lighthouse ins Leben gerufen. Durch diese Leuchtturm-Initiative wollte das Team neue Wege gehen, um einen Großkunden zu begeistern und gleichermaßen das eigene Unternehmen voranzubringen. Heute umfasst diese Graswurzelbewegung mehrere Tausend Beschäftigte und Führungskräfte und hat zahlreiche neue Ideen für innovative Lösungen sowie mehrere Patente hervorgebracht (vgl. Stoi/Dillerup, 2022, S. 738f.).

### Agile Führung bei DB Systel

Die DB Systel GmbH ist eine hundertprozentige Tochter der Deutschen Bahn AG und Digitalpartner für alle Konzerngesellschaften. Mit ihren ca. 5.000 Beschäftigten sowie fundierter Bahn- und IT-Kompetenz gestaltet sie aktiv die digitale Transformation des DB Konzerns. Kernelemente dieser dynamischen Entwicklung sind moderne flexible IT-Strukturen sowie eine aktiv gestaltete neue Arbeitswelt durch agile, eigenverantwortliche Teams. DB Systel vollzieht dabei einen umfassenden Wandel weg von klassischen Arbeits- und Organisationsstrukturen hin zur Selbstorganisation und zu unternehmensweiten Netzwerken.

Wie Abbildung 3 zeigt, wird die Führungsarbeit bei DB Systel von vielen Menschen geleistet. Rollen wie Product Owner (PO) und Agility Master (AM) übernehmen zwar umfangreichere Führungsaufgaben und herausgehobene Verantwortung, jedoch werden alle Beschäftigten im Unternehmen in Form der Selbstführung im Umsetzungsteam (UT) wesentlich in die Führungsarbeit einbezogen. Damit setzt DB Systel das Prinzip der verteilten Führung um, bei der die klassischerweise bei einer Person konzentrierte Führungsfunktion auf mehrere Rollen aufgeteilt wird.

Die Rollen und deren Kompetenzen im Rahmen einer verteilten Führung sind:

- ▶ Der **Product Owner** ist Geschäftsentwickler und Garant von Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit. Die Anforderungen der Kunden werden gesammelt und priorisiert, um einen größtmöglichen Nutzen und Wertbeitrag zu erzielen. Dabei müssen inhaltliche Entscheidungen getroffen und der Budgetrahmen definiert werden.
- ▶ Das **Umsetzungsteam** ist für die wertschaffende Leistungserbringung und Produktentwicklung verantwortlich. Das Team nutzt dafür die Gestaltungsräume der Selbstorganisation, um die Arbeit anhand der Prioritäten zu planen und die Umsetzung auszugestalten. Es sichert die Leistung des Arbeitsumfangs verbindlich zu und steht dafür beim Kunden als

Ansprechpartner in der Verantwortung. Die Größe des Umsetzungsteams kann zwischen fünf und neun Personen variieren.

- ▶ Der **Agility Master** agiert als Organisations-, Team- und Personalentwickler sowie Wahrer der Selbstorganisation und effizienter Prozesse. Diese Führungsrolle ist für die Ermächtigung des Umsetzungsteams und die Beseitigung von Hindernissen verantwortlich. Es werden Aufgaben der Personalführung und Unternehmerpflichten wahrgenommen.

Die klassische Führungsarbeit verteilt sich zu 30 % auf den Product Owner, zu 30 % auf das Umsetzungsteam und die restlichen 40 % liegen beim Agility Master. Die Teams bestehen aus fünf bis neun Personen und bilden zusammen Einheiten, welche wiederum ein Cluster bilden. Bei Projekten und Produkten, die sich aus Wertbeiträgen mehrerer Teams zusammensetzen, unterstützen Einheit und Cluster die Kooperation der Teams entsprechend einer fachlichen Ausrichtung entlang der Wertschöpfungskette eines Kundensegments.

Gilden nehmen eine Governance-Funktion wahr. Dazu zählen bei der DB Systel u. a. IT-Architektur, Consulting, Delivery, Sales und Security. Gilden werden dabei von der Geschäftsführung formal mandatiert. Sie übernehmen die Verantwortung für unternehmensweit geltende Architekturen, Prozesse und Methoden. Dabei stellen sie auf der einen Seite sicher, dass Teams, Einheiten und Cluster die größtmögliche Freiheit bei der Ausgestaltung ihrer Leistungsprozesse und ihres Handlungsumfelds haben. Auf der anderen Seite kümmern sich die Gilden darum, den Teams Handlungssicherheit zu geben. Das bedeutet, sie haben die Rechtssicherheit, Normeinhalten und Wirtschaftlichkeit im Auge. Letztlich sind Gilden dabei auch verbindende Elemente zwischen Teams verschiedener Einheiten oder Cluster.

Das Ziel dieser dynamischen Team- und Organisationsarchitektur ist es, die zunehmenden variablen Bedarfe der Konzernpartner flexibel und nutzbringend zu unterstützen. Damit werden Führungsmethoden und -praktiken für den Umgang mit Unsicherheiten eingeführt und gelebt. Nach Ashbys Gesetz der erforderlichen Varietät sollte die Komplexität eines Führungssystems mindestens der Komplexität des Führungskontexts entsprechen (vgl. Ashby, 1956). Die erzeugte interne Komplexität durch selbstorganisierte Teams dient somit der hinreichenden Abbildung und Beherrschung der externen Komplexität des unternehmerischen Umfelds (vgl. Stoi, 2022, S. 76). Abbildung 4 zeigt die Strukturen und Fähigkeiten agiler Führung bei DB Systel nach der Why-How-What-Systematik des Golden Circle (vgl. Sinek, 2009).

Die Förderung der Selbstorganisation gibt den Beschäftigten die Möglichkeit, sich innerhalb des gegebenen Gestaltungsrahmens flexibel zu bewegen und sich an Veränderungen anzupassen. Die Delegation von Verantwortung auf die Teams hilft der Organisation, auf strukturelle Veränderungen zu rea-

gieren. Die einzelnen Glieder des Netzwerks sind in der Lage, sich auf neue Marktgegebenheiten einzustellen und Feedback in das System der Wertschöpfungskette zu geben, ohne die Leistungsfähigkeit der Organisation einzuschränken. Weil jeder Beschäftigte und jede Abteilung diese Transformation durchlaufen, findet eine Neuausrichtung der Organisation auf unmittelbare Wertschöpfung für die Konzernpartner statt. Gerade in volatilen Zeiten haben die transformierten Teams kreative und neue Wege gefunden, mit diesen Situationen schneller umzugehen, und dabei die gegebenen Handlungsspielräume im positiven Sinne ausgeschöpft.

Zusammenfassend sind die sog. „Triple A“-Fähigkeiten (Agility, Adaptability und Alignment) wichtige Erfolgsfaktoren eines agilen Organisationsmodells. Eine Demokratisierung von Führungsarbeit und Verantwortung trägt zur Ausprägung der ersten beiden Eigenschaften bei. Die gemeinsame Ausrichtung wird auf der einen Seite über eine in sich verzahnte Kreisorganisation mit Vertretern aus allen Clustern und Gilden sichergestellt. Darüber hinaus helfen moderne Werkzeuge, wie Objectives & Key Results (OKR) oder Praktiken der kollegialen Führung, die Weiterentwicklung und Transformation der Organisation teamübergreifend, strukturiert und planvoll voranzutreiben.

Aus den Erfahrungen von DB Systel lassen sich für den Weg zu einer agilen Führung und Organisation drei wesentliche Handlungsempfehlungen ableiten:

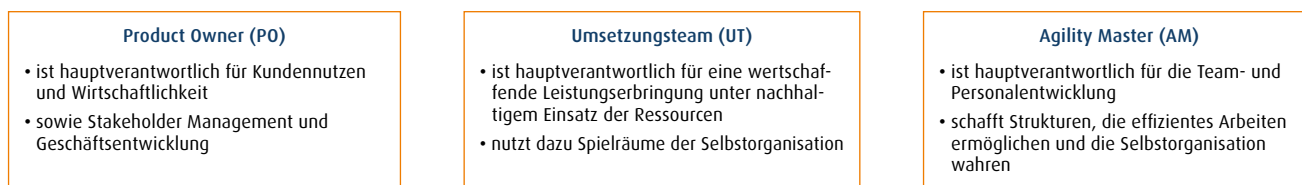
- ▶ Jedes Unternehmen ist einzigartig. Deshalb kann es keine Blaupause für einen solch weitreichenden Wandel geben. Für das Gelingen ist ein Zusammenspiel aus einer Top-down-

Rahmgebung durch die Geschäftsleitung oder durch ein von ihr mandatiertes Transformationsteam und einer Bottom-up-Gestaltung der konkreten Veränderungen durch die von den neuen Arbeitsweisen und dem veränderten Miteinander betroffenen Personen erforderlich. Beide Strömungen sollten dabei regelmäßig in einen Aushandlungsprozess über den optimalen Transformationsweg treten. Dieser Dialog muss aktiv gefördert und transparent begleitet werden. Es bietet sich an, einen zentralen Ort für die Kommunikation der aktuell gültigen Rahmenbedingungen und getroffenen Entscheidungen zu etablieren (Single Source of Truth).

- ▶ Eine ganzheitliche Transformation sollte sich in der Mittelfristplanung des Unternehmens wiederfinden. Die nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur und der Einstellungen eines jeden Beschäftigten sowie die Adaption von neuen Prozessen und Praktiken dauert mehrere Jahre. Sie sollte durch ein professionelles Change Leadership mit geeignetem Coaching und Mentoring begleitet werden. Über eine gesunde Mischung aus externen Experten und internen Coaches kann relevantes Wissen schnell ins Unternehmen geholt, auf die Bedürfnisse der Organisation adaptiert und für den langfristigen Erfolg internalisiert werden.
- ▶ Die Übergangsphase zwischen der alten und neuen Organisationsform birgt das Risiko, dass gewisse Verantwortungen entweder gar nicht oder durch alte und neue Rollen gleichzeitig wahrgenommen werden. Beides führt zu Spannungen. Daher ist eine quitierte Übergabe festzulegen, die den Wechsel zur agilen Führung und Organisa-

### Abb. 3: Rollen und Verantwortung der verteilten Führung

#### Verteilte Führung – Gemeinsame Verantwortung



#### Zusammen sind sie das selbstorganisierte Team

- Jedes Team ist im Umsetzungsteam der Einheit, jede Einheit im Umsetzungsteam des Clusters vertreten.
- Dort übernehmen ihre Vertreter übergreifende Aufgaben und Verantwortung (Steuerung, Betriebsstabilität, Compliance, Unternehmensentwicklung, HR etc.).
- Einheiten- und Cluster-Rollen tragen die gleichen Verantwortungen, nur in anderem Umfang.

Quelle: Eigene Darstellung

tion markiert. Die Chance einer dedizierten Betrachtung aller Verantwortlichkeiten liegt in der Entschlackung der Entscheidungsprozesse. Dabei wird untersucht, ob wirklich jeder Aspekt die Transformation durchlaufen muss oder im Sinne eines Lean Managements nicht auf gewisse Vorgänge verzichtet werden kann.

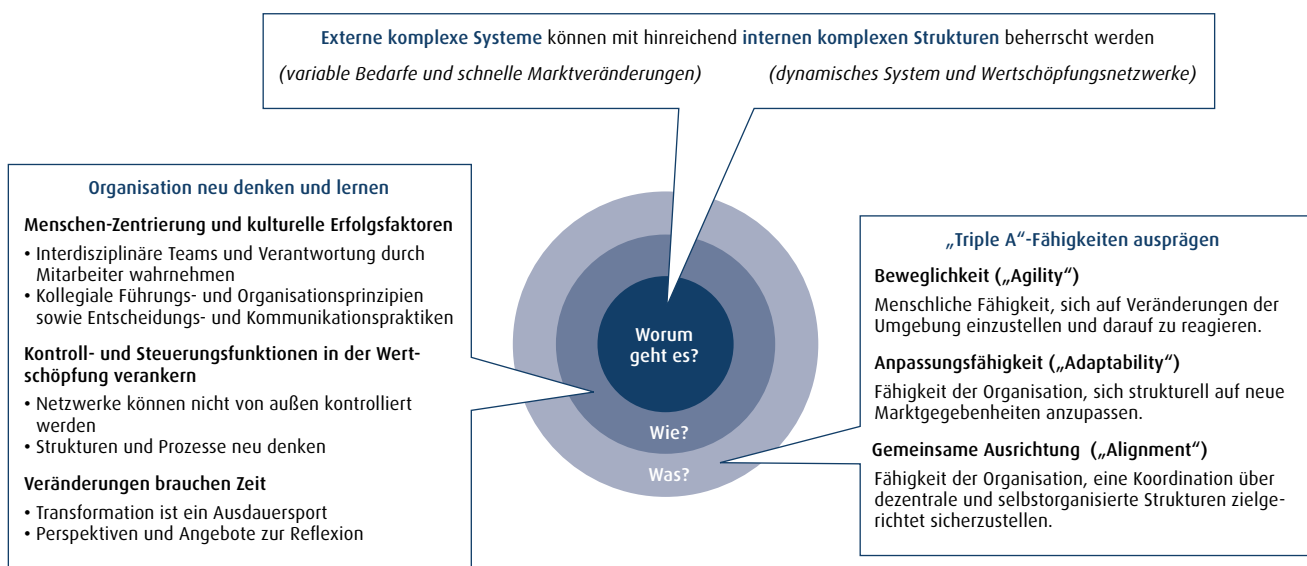
### Möglichkeiten und Grenzen agiler Führung

In jedem Unternehmen gibt es Bereiche, die stabil und kontrollierbar sind und solche, in denen zu viel Planung die Organisation blockiert und ambitionierte Beschäftigte behindert. Bspw. können bei der Akquisition von Aufträgen das flexible Eingehen auf geänderte Kundenwünsche, soziale Beziehungen sowie Intuition ausschlaggebend sein. Bei der Massenfertigung von Produkten stehen dagegen effiziente Prozesse im Vordergrund. Agilität ist vor allem in kundennahen Bereichen wichtig, um die Erfüllung der Kundenwünsche im direkten Kontakt zu gewährleisten und schnell auf Bedürfnisänderungen oder Reklamationen zu reagieren. Gleichzeitig sowohl stabil und verlässlich als auch dynamisch und innovativ zu sein, ist somit kein Widerspruch, sondern lässt sich durch kontextbedingte Entscheidungsspielräume realisieren (vgl. Pircher, 2018, S. 115).

Agile Führung ist somit nicht immer und überall sinnvoll. Im Operationssaal, bei einem Feuerwehreinsatz oder im Flugzeugcockpit geht es nicht darum, etwas Neues zu entwickeln oder die beste Lösung durch ein selbstgesteuertes Team experimentell herauszufinden. In Gefahren- und Krisensituationen sind schnelle und entschiedene Handlungen erforderlich. Auch bei standardisierten, repetitiven Abläufen ist agiles Handeln kein geeignetes (weil ineffizientes) Vorgehen. Aber auch hierarchisch geführte Bereiche profitieren, wenn die Beschäftigten nicht in blinder Gefolgschaft, sondern auf Augenhöhe agieren. Bspw. sollte ein Facharzt den Mut haben, den Chefarzt darauf hinzuweisen, dass er auf einem Röntgenbild etwas übersehen hat oder ein Co-Pilot muss eingreifen, bevor der Pilot das Flugzeug zum Absturz bringt (vgl. Hofert, 2018, S. 30).

Selbstgesteuerte Veränderungsprozesse erfordern auf jeder Ebene – vom einzelnen Beschäftigten über das Team bis zur Unternehmensführung – das Erlernen neuer Denk- und Verhaltensweisen. Nicht jeder ist gleich gut in der Lage, mit hoher Komplexität und eigenem Gestaltungsspielraum umzugehen. Viele Menschen sind in starren Hierarchien aufgewachsen und sind es nicht gewohnt, eigenverantwortlich, experimentell und flexibel zu arbeiten (vgl. Würzburger, 2019, S. 59 ff.).

Abb. 4: Golden Circle der agilen Führung bei DB System



Doch ein Unternehmen kann nur so agil sein wie seine Beschäftigten. Selbstführung lässt sich nicht verordnen oder erzwingen. Die agile Führung sollte konsequent und authentisch vorgelebt werden und die Menschen dazu einladen und ermutigen, mehr Verantwortung zu übernehmen. Nur wenn die Beschäftigten diese Einladung annehmen, können agile Transformationsprozesse gelingen.



#### **PROF. DR. ROMAN STOI**

Professur für Unternehmensführung und Controlling an der Fakultät Wirtschaft Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

E-Mail: [roman.stoi@dhbw-stuttgart.de](mailto:roman.stoi@dhbw-stuttgart.de)  
[www.dhbw-stuttgart.de](http://www.dhbw-stuttgart.de)



#### **MATTHIAS PATZ**

war agile Führungskraft und Geschäftsbereichsleiter bei der DB Systel GmbH; seit 2022 ist er Chief Innovation Officer bei Biotronik und Geschäftsführer der Biolab Innovation GmbH

E-Mail: [matthias.patz@biotronik.com](mailto:matthias.patz@biotronik.com)  
[www.biotronik.com](http://www.biotronik.com)

## LITERATURVERZEICHNIS

- Andresen, J. (2019):** Führung – der entscheidende Erfolgsfaktor, in: Lang, M./Scherber, S. (Hrsg.): Der Weg zum agilen Unternehmen: Wissen für Entscheider, München 2019, S. 129-152.
- Appelo, J. (2018):** Managing for happiness: Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren, München.
- Ashby, W. R. (1956):** An introduction to Cybernetics, New York.
- Bernstein, E./Bunch, J./Canner, N./Lee, M. (2016):** Beyond the holacracy hype: The overwrought claims - and actual promise - of the next generation of self-managed teams, in: Harvard Business Review, 94, July/August, 2016, S. 38-49.
- Hofert, S. (2018):** Agiler führen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hüther, G. (2009):** Wie gehirngerechte Führung funktioniert – Neurobiologie für Manager, in: Manager Seminare, o. Jg., Nr. 130, 2009, S. 30-34.
- Kneip, P./Brüggemann, J. (2018):** Wenn Kopf, Bauch und Hand zusammenpassen, in: Controlling & Management Review, 62, Nr. 2, 2018, S. 58-63.
- Laloux, F. (2015):** Reinventing organizations, München.
- Oestereich, B./Schröder, C. (2020):** Agile Organisationsentwicklung, München.
- Pircher, R. (2018):** Agilstabile Organisationen, München.
- Roth, G./Herbst, S. (2020):** Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern, 2. Aufl., Stuttgart.
- Scheller, T. (2017):** Auf dem Weg zur agilen Organisation, München.
- Sichart, S./Preußig, J. (2019):** Agil führen, Freiburg.
- Sinek, S. (2009):** Start with why, New York.
- Stahl, U. (2019):** New Work und das neue WIR, in: Wirtschaftsinformatik & Management, 11, Nr. 5, 2019, S. 296-303.
- Stoi, R. (2022):** Kontextorientierte Führung und Organisation: Ein situatives Führungsmodell, in: zfo, 91, Nr. 2, 2022, S. 70-78.
- Stoi, R./Dillerup, R. (2022):** Unternehmensführung, 6. Aufl., München.
- Würzburger, T. (2019):** Die Agilitäts-Falle, München.

## SUMMARY

**Research question:** How can change processes be initiated and implemented decentrally through agile leadership?

**Methodology:** Based on agility research, a concept of agile 360° leadership is developed in the sense of Innovation Action Research and its practical implementation is demonstrated using the example of DB Systel.

**Practical implications:** Agile leadership creates suitable framework conditions in which transformation processes can be flexibly shaped by self-organised teams. Success factors are agility, adaptability and alignment.



# Steigern Migranten die Produktivität von Teams? Eine Studie in Arbeiterteams

Von **Anna Apostolidou** und **Prof. Dr. Florian Kunze** (Universität Konstanz)

In den letzten zehn Jahren sind Migrationsströme und ihre Auswirkungen in vielen westlichen Gesellschaften zu einem zentralen Thema geworden. Ihre Auswirkungen sind überall zu beobachten: Die Vereinigten Staaten nehmen seit 2005 jährlich mehr als eine Million legale Einwanderer auf; der Zustrom von Migranten\* in Deutschland übertraf diese Zahlen im Jahr 2013 und erreichte 2015 sogar die noch nie da gewesene Zahl von mehr als zwei Millionen Menschen (OECD, 2020). Die Schweiz hat den höchsten Prozentsatz an im Ausland geborener Bevölkerung in westlichen Industriestaaten (29 %), gefolgt von Australien (28 %) und Kanada (21 %), während in Deutschland mehr als jeder zehnte Einwohner (12 %) ein im Ausland geborener Einwanderer ist (vgl. Pison, 2019). Infolgedessen hat sich die Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung in vielen entwickelten Volkswirtschaften erheblich verändert: In Nord-, Süd- und Westeuropa machen Migranten etwa 17,8 % und in Nordamerika 20,6 % der gesamten Erwerbsbevölkerung aus (ILO, 2018). Wer ein Migrant ist, wird unterschiedlich definiert, so z. B. als Personen, die im Ausland geboren wurden, eine ausländische Staatsangehörigkeit besitzen (Definition in dieser Studie) oder sogar Eltern haben, die im Ausland geboren wurden (Migranten der zweiten Generation).

Während die Auswirkungen von Migration auf der Ebene von Volkswirtschaften und industriellen Sektoren bereits ausführlich erforscht wurden, wissen wir viel weniger über Auswirkungen innerhalb von Unternehmen und insbesondere von Teams. Dies gilt insbesondere für gering qualifizierte Zuwanderer, die im Produktionskontext körperliche Tätigkeiten verrichten. In vielen Ländern, einschließlich Deutschland, entfällt der größte Anteil der Zuwanderer auf diese gering qualifizierten Tätigkeiten. Außerdem werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für solche Teams häufig „ad-hoc“, ohne weitere Überlegungen oder Maßnahmen zur Erleichterung ihrer Integration in das Team eingestellt. Weiterhin haben Unternehmen zum Teil vorurteilsbehaftete Bedenken bei der Einstellung von Zuwanderern, da sie befürchten, dass sich der Anteil an zugewanderten Arbeitnehmenden negativ auf das Team und damit auf die Unternehmensleistung auswirken könnten.

Der vorliegende Artikel geht auf diese Bedenken ein, indem zunächst die gegensätzlichen Ansichten der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur zu Migration und Teamleistung dargelegt und dann die Ergebnisse der Studie vorgestellt werden. Entgegen den stereotypen Erwartungen können zugewanderte Arbeitnehmer einen positiven Effekt auf die Produktivität von Teams haben, zumindest bis zu einem gewissen Punkt. In der Studie wird auch untersucht, ob die spezifische Herkunft der Zuwanderer eine Rolle spielt. Abschließend werden die praktischen Auswirkungen für HR-Praktiker und Teamleiter im Hinblick auf die Teamkonstellation erörtert.

## Migranten in Teams

Wir nehmen an, dass Migranten insbesondere bei körperlichen beruflichen Tätigkeiten mit einem geringen Qualifikationsniveau, Herausforderungen für ihre berufliche Leistungsfähigkeit erfahren können. Sie stoßen häufig auf Sprachbarrieren, sind nicht an die lokalen Arbeitsnormen gewöhnt, insbesondere wenn sie erst vor Kurzem zugewandert sind, was negative Folgen auf das Sozialkapital, das heißt Zahl und Qualität von guten Beziehungen am Arbeitsplatz, hat und ihre Anpassung an das Unternehmen erschwert. Innerhalb des Teams können nicht nur die produktive Zusammenarbeit zwischen Migranten und Einheimischen aufgrund von Kommunikationsproblemen behindert werden, es können auch soziale Kategorisierungsprozesse (Turner et al., 1987) ausgelöst werden. Dies bedeutet, dass sich In- und Outgroups zwischen Migranten und Einheimischen bilden, die zu Wettbewerb und Konflikten führen können.

Dennoch wird in einigen empirischen Berichten die Produktivität von Arbeitern mit Migrationshintergrund im Vergleich zu Einheimischen als höher eingestuft. Aus Interviews mit Arbeitgebern geht häufig hervor, dass die Motivation für die Einstellung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund neben der Senkung der Lohnkosten auch in der höheren Arbeitsmoral der Migranten liegt (MacKenzie/Forde, 2009). Zu dieser Arbeitsmoral gehören eine höhere Flexibilität, Bereitschaft zu Überstunden und eine höhere Zuverlässigkeit und Anwesenheitsquote im Vergleich mit einheimischen Arbeitnehmern. In der Managementliteratur gibt es bisher keine klaren Hinweise darauf, dass die Arbeitsmoral von Migranten auf der Basis von

\* Anm. d. Red.: Ist im Text von Migranten die Rede, sind immer Frauen und Männer gemeint. Um der besseren Lesbarkeit willen wurde auf Doppelnennung oder Genderschreibweise verzichtet.

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Die zunehmende Zahl von Migranten verändert die Zusammensetzung von Belegschaften. Es ist nicht klar, wie sich dieser Wandel auf Teams und ihre Produktivität, besonders im Produktionskontext, auswirkt.

**Methodik:** In einem großen Schweizer Unternehmen wurden Regressionsanalysen mit 10.777 Arbeiterinnen und Arbeitern in 629 Teams durchgeführt.

**Praktische Implikationen:** Die Einstellung von Zuwanderern wirkt sich bis zu einem bestimmten Prozentsatz positiv auf die Produktivität der Teams aus. Ab einem bestimmten Prozentsatz von Migranten in Teams beginnt die Produktivität zu sinken.

Herkunft differenziert ist. Eine Erklärung für diese Arbeitsmoral der Migranten könnte darin liegen, dass sie das Fehlen anderer Produktivitätsindikatoren, wie Sprachkenntnisse oder staatlich anerkannte Bildungsabschlüsse, durch ihren signalisierten Arbeitseifer kompensieren. So könnten sie durch die gesteigerte Arbeitsmoral versuchen, sich besser zu integrieren und den sozialen und wirtschaftlichen Aufstieg zu erreichen, der ihr Motiv für die Zuwanderung ist. Die Arbeitsmoral der einzelnen Migranten kann additiv wirken und die Gesamtproduktivität des Teams positiv beeinflussen.

Darüber hinaus sollte auch die Teamdynamik berücksichtigt werden. Laut der Theorie der sozialen Kategorisierung (Tajfel/Turner, 1986) neigt der Einzelne dazu, sich sozial zu identifizieren und Gruppen mit Personen zu bilden, die ähnliche Merkmale wie Geschlecht, Alter und ethnische Zugehörigkeit/Nationalität aufweisen. Daher ist zu erwarten, dass einheimische Arbeitnehmer die erste Untergruppe bilden. Als Reaktion auf die hervorsteckende Outgroup bilden die zugewanderten Arbeitnehmer möglicherweise die zweite Untergruppe. Der Wettbewerb zwischen den beiden Gruppen führt zu einer gesteigerten Arbeitsleistung, da der Wettbewerb zwischen den Gruppen als Motivator für höhere Ziele und bessere Leistungen als der Outgroup fungiert. Aus diesen Gründen kann sich die Einbeziehung von Migranten in Teams in der Tat positiv auf die Produktivität des Teams auswirken.

Allerdings dürfte es sich dabei nicht um eine lineare, sondern um eine kurvenförmige Beziehung handeln. Die vorgeschlagenen Mechanismen sind schwächer in Fällen, in denen Arbeitsgruppen einen so hohen Anteil an Migranten haben, dass sie keine Minderheit mehr sind. Wenn der Anteil der Zuwanderer in den Arbeitsgruppen gleich hoch ist wie der Anteil der Einheimischen, ändert sich das Verhältnis zwischen den Gruppen zu einem ausgewogeneren Verhältnis. Das hat zwar keine Auswirkungen auf den Wettbewerb zwischen den Gruppen der Minderheit und der Mehrheit, kann aber das individuelle Verhalten der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund beeinflussen. Bei der Arbeit in einem Team, in dem mehrere Mitglieder die gleichen Probleme haben, wie z. B. sprachliche Defizite und fehlende Bildungsabschlüsse, fühlen sich die Einzelnen möglicherweise psychologisch sicherer und weniger

unter Druck, sich durch das Aussenden zusätzlicher Produktivitätssignale zu beweisen. Infolgedessen kann die Teamproduktivität, die eine Funktion der Teamdynamik und der individuellen Motivation ist, ab einem bestimmten Prozentsatz von Teammitgliedern mit Migrationshintergrund abnehmen.

## Spielt das Herkunftsland eine Rolle?

Während die Beziehung zwischen dem Anteil der Migranten in Teams und der Teamproduktivität möglicherweise kurvenförmig ist, stellt sich die Frage, ob es sich dabei um ein universelles Phänomen handelt oder ob es nach der Herkunft der Migranten differenziert werden kann. Es ist zu vermuten, dass Teams mit Teammitgliedern aus weniger wohlhabenden Ländern aus verschiedenen Gründen die größten Auswirkungen auf die Produktivität haben. Dies ergibt sich aus den unterschiedlichen Motivationen für das Produktivitätssignal je nach Herkunftsland: Ein Deutscher, der in die deutschsprachige Schweiz einwandert, hätte z. B. im Gegensatz zu einem syrischen Flüchtling keine sprachlichen oder kulturellen Barrieren zu überwinden. Unter den verschiedenen Kriterien, anhand derer Migranten kategorisiert werden können, kann das Einkommensniveau des Herkunftslands Unterschiede in der Produktivität der Migranten – einschließlich der Teams – erklären.

Hierfür gibt es zwei Begründungen. Erstens kann das Einkommensniveau des Herkunftslands Aufschluss darüber geben, ob die Entscheidung zur Auswanderung vornehmlich wirtschaftliche Gründe hat, die sich stark auf die Motivation am Arbeitsplatz auswirken dürften. Einzelpersonen können sich aus einer Vielzahl von Push- (z. B. Krieg in ihrem Heimatland) oder Pull-Faktoren (z. B. hoher Lebensstandard im Aufnahmeland) für die Auswanderung entscheiden. Auch eine Kombination aus Push- und Pull-Faktoren ist zu beobachten, wie z. B. bei Wirtschaftsmigranten aus Ost- und Südeuropa nach der Finanzkrise 2009. Die Auswanderung aus wirtschaftlichen Gründen, z. B. um Arbeit zu finden, kann auch auf eine starke Motivation hinweisen, am Arbeitsplatz gute Leistungen zu erbringen; Forscher haben herausgefunden, dass Wirtschaftsmigranten sich durch Arbeitszentriertheit auszeichnen und allgemein Erfolg mit Beschäftigung verbinden (Luthra et al., 2016).

Zweitens weist das Einkommensniveau des Herkunftslands den Zuwanderern automatisch einen hohen oder niedrigen Status in der Gesellschaft des Aufnahmelandes zu und beeinflusst damit die Wahrnehmung der einheimischen Kollegen ihnen gegenüber (siehe Stereotype Content Model von Fiske et al., 2002). Bürger wohlhabenderer Länder werden im Allgemeinen als nicht sehr warmherzig, aber sehr kompetent wahrgenommen und umgekehrt. In der Schweiz bspw. werden deutsche Arbeitnehmer als kompetent, aber als nicht sehr warmherzig angesehen, während Einwanderer aus dem Balkan eher als warmherzig und nicht als kompetent eingeschätzt werden (Binggeli et al., 2014). Folglich kann die Voreingenommenheit in Bezug auf Sympathie/Warmherzigkeit gegenüber Zuwanderern aus diesen bestimmten Ländern die Beziehung zwischen der einheimischen Gruppe und den verschiedenen Untergruppen von Zuwanderern in der Arbeitsgruppe beeinflussen und sich somit auf die Produktivität des Teams auswirken.

### Beschreibung der empirischen Studie

Die Daten für die empirische Studie wurden von einem großen Schweizer Unternehmen aus der Logistikbranche zur Verfügung gestellt. Abgesehen von Personalstammsätzen erhebt das Unternehmen jährlich Daten über die Leistung der Arbeitsgruppe mittels quantifizierter Kennzahlen. Um sich einem kausalen Test des Zusammenhangs anzunähern, stammen die unabhängigen (Anteil der Migranten) und moderierenden Variablen (überwiegende Präsenz von Migranten aus Länder mit verschiedenen Einkommen) aus dem Erhebungszeitpunkt 2018 (T0), während die Ergebnisvariable, das heißt die Teamproduktivität, aus dem Jahr 2019 (T1) stammt. Die Teamproduktivität wurde bereits auf Teamebene als der Output geteilt durch die benötigte Zeit gemessen. Die Aufgaben im Team können als Routine bezeichnet werden, während die Teamarbeit aus einer lockeren Koordination besteht.

Infolgedessen ist die Teamproduktivität eher eine Ansammlung von Einzelleistungen als kollaborative Arbeit. Alle Mitarbeiter ohne Schweizer Nationalität wurden als Migranten behandelt. Der Anteil der Migranten im Team wurde auf Teamebene als prozentualer Anteil von Nichtschweizern in jedem Team aggregiert. Teammitglieder mit Migrationshintergrund wurden auf der Grundlage des Einkommens ihres Herkunftslands geclustert. Anhand der Daten der Weltbank über das Bruttonationaleinkommen (BNE) pro Kopf, wurden die Migranten in drei Gruppen eingeteilt: Herkunftsländer mit sehr hohem Einkommen (über dem EU-Durchschnitt von 29.281 Euro), mit hohem Einkommen (10.216-29.281 Euro) und mit mittlerem und niedrigem Einkommen (unter 10.216 Euro). Das letzte Cluster ist eine Kombination aus zwei Klassifikationen der Weltbank, da die Grundgesamtheit dieser Länder in der Stichprobe sehr klein war. Für jedes Team wurde geschätzt, welche Gruppe von Migranten aus welchem Herkunftsland in Teams mit zugewanderten Arbeitnehmern dominieren würde. Entsprechend würden Dummy-Variablen (0/1) kodiert, auf die sich die Moderationsanalyse stützte.

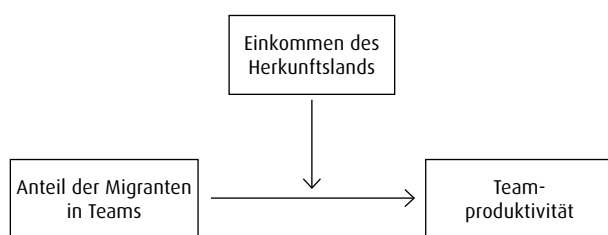
Die endgültige Stichprobe bestand aus 629 Teams mit insgesamt 10.777 Personen. Die Probanden waren überwiegend männlich (57 %), hatten ein Durchschnittsalter von 48 Jahren sowie eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 20 Jahren. Migrantische Probanden hatten ein Durchschnittsalter von 42 Jahren und eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 11 Jahren. 227 Teams bestanden ausschließlich aus Schweizer Staatsangehörigen, 443 Teams hatten mindestens einen ausländischen Mitarbeiter. Dennoch waren die meisten Teams mehrheitlich schweizerisch, nur 7 Teams hatten eine Mehrheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund.

### Ergebnisse der Studie

Die Analyse der Daten wurde mit hierarchischen multiplen Regressionen durchgeführt. In einem ersten Schritt führten wir eine Regression mit unseren Kontrollvariablen durch, nämlich der Demografie, der Teamgröße zu T0 und T1, der Sprache des Kantons, der Art des Gebiets und der Anzahl der Verwaltungsgebiete, für die die Mitarbeiter zuständig waren. Wir haben zusätzlich für die Teamproduktivität zu T0 kontrolliert, da wir davon ausgingen, dass das Niveau der Teamproduktivität zu T1 stark vom ihrem früheren Niveau beeinflusst wird. Von den untersuchten Kontrollvariablen hatten Teamproduktivität zu T0 und Teamgröße zu T0 (aber nicht zu T1) einen signifikanten positiven Effekt auf Teamproduktivität zu T1, während das ländliche Gebiet und die Anzahl der Verwaltungseinheiten einen signifikanten negativen Effekt hatten (vgl. Abb. 2).

Um zu untersuchen, ob die Beziehung zwischen dem Migrantenanteil in Teams und der Teamproduktivität kurvenförmig ist, haben wir den quadratischen Term des Migrationsanteils in die Analyse aufgenommen (vgl. Abb. 2). In Modell 1 (lineare Regression) und Modell 2 (kurvilineare Regression) zeigt sich,

**Abb. 1: Zusammenhang zwischen Migranten in Teams und Teamproduktivität**



Quelle: Eigene Darstellung

dass der Migrantanteil in Teams einen signifikanten Effekt auf Teamproduktivität hat, der zunächst positiv ( $\beta = 0,22$ ) und später negativ ( $\beta = -0,07$ ) ist. Der Effekt hat eine umgekehrte U-Form: Die Teamproduktivität steigt an, bis der Migrantanteil etwa 35 % beträgt, und beginnt danach zu sinken (vgl. Abb. 3).

In Modell 3 wurde das Einkommen der Herkunftsländer der Migranten als Kontextfaktor berücksichtigt. Die Ergebnisse sind eher gemischt: Während das Modell durch die Hinzufügung dieser Kontextfaktoren signifikant verbessert wurde, wie der um 0.02 höhere R-Quadratwert zeigt (angepasstes R-Quadrat = 0,44,  $p < 0,05$ ), scheint die einzige signifikante Moderation die der Herkunftsländer mit hohem Einkommen zu sein, sowohl für die Interaktion mit dem linearen ( $\beta = -0,14$ ) als auch für den quadratischen ( $\beta = 0,01$ ) Term des Migrantanteils. Die Moderation der anderen Herkunftsgruppen hat keinen statistisch bedeutsamen Effekt, obwohl die Gruppe mit Herkunftsländern mit sehr hohem Einkommen einen signifikanten negativen Haupteffekt ( $\beta = -0,10$ ) auf die Teamproduktivität zu haben scheint.

Um zu klären, ob sich die beobachteten Zusammenhänge zwischen der Zahl der Migranten und der Teamleistung durch

das Herkunftsland verändern, haben wir einen einfachen Neigungstest für die signifikante Interaktion durchgeführt. Der Test zeigte, dass die Beziehung zwischen dem Anteil der Migranten und der Teamproduktivität statistisch signifikant und umgekehrt U-förmig ist, wenn die Teams nicht überwiegend aus Migranten aus Ländern mit hohem Einkommen bestehen. Um es einfach zu ausdrücken: Die Beziehung zwischen dem Migrantanteil und der Teamproduktivität wird davon beeinflusst, ob die dominante Migrantengruppe in den Teams aus Ländern mit sehr hohem oder mittlerem/niedrigem Einkommen stammt. In diesem Fall steigt die Teamproduktivität, erreicht ihren Höhenpunkt und sinkt wieder (vgl. Abb. 4).

### Diskussion und Schlussfolgerungen

Ziel dieser Studie ist es zu untersuchen, wie sich der Anteil von Migranten in Arbeitsgruppen auf die objektive Teamproduktivität auswirkt. Obwohl die Studie zwei wichtige methodische Stärken aufweist, wie z. B. objektive Messungen der abhängigen und unabhängigen Variablen und getrennte Messpunkte, hat sie auch einige Einschränkungen, die bei der In-

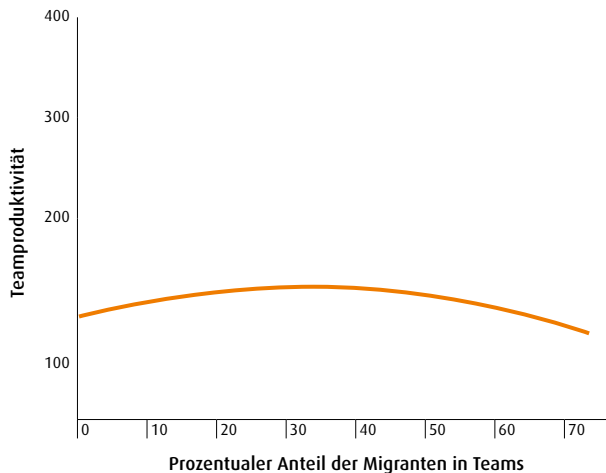
**Abb. 2: Ergebnisse der Studie**

Variablen		Teamproduktivität		
		Modell 1	Modell 2	Modell 3
Haupteffekte	Anteil der Migranten ( $T_0$ )	+	+	+
	Anteil der Migranten (quadratisch) ( $T_0^2$ )		-	-
	Migranten aus Ländern mit sehr hohem Einkommen			-
	Migranten aus Ländern mit hohem Einkommen			n.s.
	Migranten aus Ländern mit mittlerem und niedrigem Einkommen			n.s.
Interaktionseffekte	Migrantanteil x Cluster Länder mit sehr hohem Einkommen			n.s.
	Migrantanteil x Cluster Länder mit hohem Einkommen			-
	Migrantanteil x Cluster Länder mit mittlerem und niedrigem Einkommen			n.s.
	Migrantanteil Quadrat x Cluster Länder mit sehr hohem Einkommen			n.s.
	Migrantanteil Quadrat x Cluster Länder mit hohem Einkommen			+
	Migrantanteil Quadrat x Cluster Länder mit mittlerem und niedrigem Einkommen			n.s.

**Anmerkungen:** N = 629; „+“ = positive Zusammenhang ( $p < 0,05$ ); „-“ = negative Zusammenhang ( $p < 0,05$ ); n.s. = nicht signifikant ( $p > 0,05$ ); Kontrollvariablen in allen Schritten der Analyse enthalten

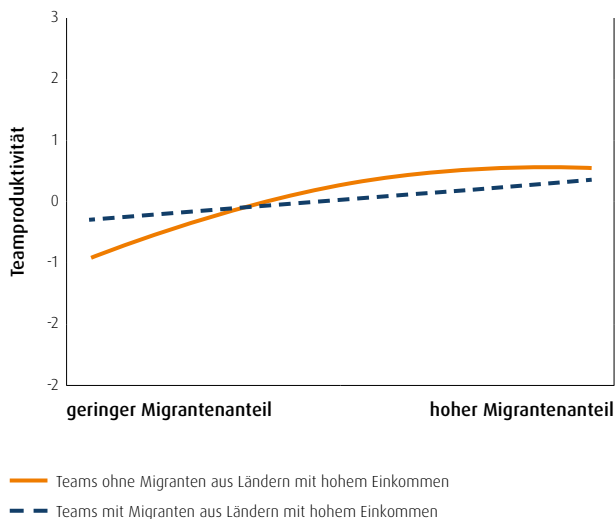
Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 3: Der Einfluss des Migrantenanteils auf die Teamproduktivität**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 4: Moderation überwiegender Präsenz von Migranten aus Ländern mit hohem Einkommen**



Quelle: Eigene Darstellung

terpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Insbesondere die Tatsache, dass sie auf objektiv gemessenen Daten basiert, lässt trotz ihrer vielen methodischen Vorteile keinen Raum für eine tiefere Untersuchung möglicher psychologischer Mechanismen.

Entgegen gängigen Vorurteilen zeigen unsere Analysen von 629 Teams, dass kein eindeutig negativer Effekt von Migranten auf Produktivität vorliegt, sondern es einen komplexeren quadratischen Effekt des Migrantenanteils auf das Teamergebnis gibt. Genauer gesagt, scheinen Teams mit migrantischen Mitgliedern eine höhere Produktivität zu haben, bis der Prozentsatz an Migranten etwa 35 % erreicht; Teams mit einem höheren Migrantenanteil als diesem zeigen einen Rückgang der Produktivität. Die weitere detaillierte Untersuchung zum Herkunftsland der Migranten ergab gemischte Ergebnisse, die schwer zu interpretieren sind: Nur das Fehlen von Migranten aus Ländern mit hohem Einkommen hat einen signifikanten Moderationseffekt auf die Beziehung zwischen dem Prozentsatz der Migranten und der Produktivität der Teams.

Es ist schwierig zu erklären, warum diese Differenzierung zwischen verschiedenen Migrantengruppen auftritt. Ein Grund dafür könnte sein, dass Migranten aus Ländern mit hohem Einkommen wie Italien und Polen aus Gründen der Arbeitssuche zugewandert sind und daher hoch motiviert sind, sich am Arbeitsplatz ständig zu beweisen. Bei anderen Migrantengruppen könnte ihre Produktivität stärker von der Teamdynamik abhängen: Wenn sie in der Minderheit sind, verspüren sie den Drang, diese migrantische Arbeitsmoral an den Tag zu legen, was nachlässt, wenn sie von anderen Teammitgliedern ähnlicher Herkunft umgeben sind. Schließlich könnten unsere Ergebnisse auch bedeuten, dass es nicht so viele Unterschiede aufgrund des Herkunftslands gibt, sondern eine gemeinsame Identität von Migranten existiert. Andere Forscher haben für eine gemeinsame Migrantidentität plädiert, die durch gemeinsame Erfahrungen entsteht (Dwertmann/Kunze, 2020, S. 3). In diesem Zusammenhang ist es nicht die besondere Herkunft der Migranten, die die Produktivität des Teams beeinflusst, sondern vielmehr ihr genereller Migrantenstatus selbst.

### Praktische Implikationen: Migranten einstellen oder nicht?

Die aktuelle Studie deutet darauf hin, dass die Einstellung von Migranten in Arbeiterteams die Teamproduktivität erhöhen kann. Die Regressionsanalyse ergab, dass der Anteil der Migranten in Teams für 2 % der objektiven Teamproduktivität verantwortlich ist. Auch wenn dieser Prozentsatz auf den ersten Blick gering erscheint, kann er in einem Unternehmen mit einem Umsatz von 2,6 Milliarden Schweizer Franken in einen nicht zu vernachlässigenden Betrag von 52,3 Millionen Schweizer Franken umgerechnet werden.



Die praktische Relevanz dieser Studie ist vor allem für HR-Praktiker und Teamleiter von Bedeutung. Es ist allgemein bekannt, dass Unternehmen oft zögern, Einwanderer, insbesondere Geflüchtete, einzustellen. Ein Argument und ein vorherrschendes Vorurteil ist, dass eine zunehmende migrantische Vielfalt Teamprozesse und Outcomes gefährden könnte.

Andererseits gibt es Unternehmen, die fast ausschließlich Zuwanderer einstellen, sei es, um Kosten über die Lohnsumme zu senken, sei es wegen ihrer vermuteten höheren Arbeitsmoral. In diesen Fällen ist zu bedenken, dass eine Leistungssteigerung nur bis zu einem bestimmten Prozentsatz von Migranten in der Teamzusammensetzung eintritt. Danach nimmt die Produktivität des Teams allmählich ab. Insofern zeigen die Ergebnisse unserer Studie in Arbeiterteams klar, dass es sinnvoll ist, eine gute Mischung von Migranten und Einheimischen zu haben.



**ANNA APOSTOLIDOU, MSc**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Lehrstuhl für Organisational Studies &  
Exzellenzcluster „Die politische Dimension  
von Ungleichheit“  
Universität Konstanz  
E-Mail: [anna.apostolidou@uni-konstanz.de](mailto:anna.apostolidou@uni-konstanz.de)



**PROF. DR. FLORIAN KUNZE**  
Lehrstuhl für Organisational Studies  
Universität Konstanz  
E-Mail: [florian.kunze@uni-konstanz.de](mailto:florian.kunze@uni-konstanz.de)

Diese Forschung wurde durch die DFG gefördert im Rahmen des Exzellenzcluster „Die politische Dimension von Ungleichheit“ (EXC2035/1-390681379).

## LITERATURVERZEICHNIS

- Binggeli, S./Kriings, F./Sczesny, S. (2014):** Stereotype content associated with immigrant groups in Switzerland. In: *Swiss Journal of Psychology* (73), S. 123-133.
- Dwertmann, D. J./Kunze, F. (2020):** More than meets the eye: The role of immigration background for social identity effects. In: *Journal of Management* (47), S. 2074-2104.
- Fiske, S. T./Cuddy, A. J./Glick, P./Xu, J. (2002):** A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (82), S. 878-902.
- ILO (2018):** ILO global estimates on international migrant workers – Results and Methodology. International Labour Office, Geneva.
- Mackenzie, R. /Forde, C. (2009):** The rhetoric of the good worker versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers. In: *Work, employment and society* (23), S. 142-159.
- Luthra, R./Platt, L./Salamońska, J. (2016):** Types of migration: The motivations, composition, and early integration patterns of "new migrants" in Europe. In: *International Migration Review*, S. 1-36.
- OECD (2020):** International migration database, OECD International Migration Statistics, doi: <https://doi.org/10.1787/data-00342-en>.
- Pison, G. (2019):** The number and proportion of immigrants in the population: International comparison. In: *Population & Societies* (563), S. 1-4.
- Tajfel, H. E./Turner, J. C. (1986):** The Social Identity Theory of Inter-group Behavior. In: Worchel, S./Austin, L.W. (Hg.) *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, S. 7-24
- Turner, J. C./Hogg, M. A./Oakes, P. J./Reicher, S. D./Wetherell, M. S. (1987):** Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Basil Blackwell.

## SUMMARY

**Research question:** Immigration has changed the demographics of the workforce. It is not clear how this change affects teams and their productivity.

**Methodology:** We conducted regression analyses using the HR records of 10.777 employees in 629 teams of a large Swiss company.

**Practical implications:** Hiring immigrants to complete teams up to a certain percentage can have a positive impact on team productivity. Above a certain percentage of immigrants in teams though, productivity starts to decline.

# Resilienz und Führung im Homeoffice: zwischen Produktivität und Wohlbefinden

Von **Ass. Prof. Dr. Nils Fürstenberg** und **Prof. Dr. Heike Bruch** (Universität St. Gallen)

**D**as im Winter 2019 entdeckte Coronavirus SARS-CoV-2 und dessen pandemische Verbreitung sorgten für einen fundamentalen Wandel in der Gesellschaft wie auch in der Arbeitswelt. Insbesondere das Arbeiten im Homeoffice gewann zum Teil schlagartig an Bedeutung und erreichte damit auch Unternehmen, die vorher stark auf Präsenz gesetzt hatten. Mit einer stärkeren Nutzung von Homeoffice ist für Mitarbeitende zum einen meist ein erhöhtes Maß an Freiheit und Flexibilität sowie der Wegfall verschiedener Arbeitsplatzstressoren, wie bspw. tägliches Pendeln oder die Arbeit in lärmbelasteten Großraumbüros, verbunden. Gleichzeitig zeigen empirische Befunde, dass es seit der abrupten Einführung dieser neuartigen Arbeitsweisen ebenso zu zunehmender Isolation und Erschöpfung bei Arbeitnehmenden kam (Bruch/Hesse/Hölzl, 2021; Kunze/Hampel/Zimmermann, 2020). Diese Befunde lassen sich zum Teil sicherlich auf die allgemeine mit der Coronapandemie zusammenhängende Verunsicherung zurückführen. Außerdem war während der Pandemie die räumliche Flexibilität und die freie Arbeitsplatzwahl zum Teil stark beschränkt, sodass man auch von „Forced Homeoffice“ spricht. Jedoch wird auch deutlich, dass diese neuartigen Arbeitsbedingungen mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden einhergehen. In der Tat scheint sich die Erfahrung mit und die Wahrnehmung von Homeoffice im Verlauf der Coronapandemie mehrfach stark gewandelt zu haben.

Während Arbeit im Homeoffice anfangs mit viel Skepsis betrachtet wurde, veränderte sich diese Sichtweise im Sommer 2020 und viele Kolumnisten und Führungskräfte sprachen euphorisch von einem nachhaltigen Umbruch in der Geschäftswelt und dem sog. „New Normal“. Während des zweiten und dritten Lockdowns über die Wintermonate 2020/2021 wurden hingegen zunehmend die emotionalen, sozialen und psychologischen Kosten von exzessivem Homeoffice evident (Fancourt/Steptoe/Bu, 2021). Viele Unternehmen stehen der Arbeit im Homeoffice zudem weiterhin skeptisch gegenüber, da sie einen Abfall der Produktivität ihrer Mitarbeitenden sowie eine gewisse „Laissez-Faire-Mentalität“ im Homeoffice befürchten. Nichtsdestotrotz kann davon ausgegangen werden, dass Homeoffice-Arbeit auch in Zukunft weiter an Be-

deutung gewinnen wird. Die Erfahrungen und empirischen Erkenntnisse aus den vergangenen Monaten können also wie eine Blaupause für die künftige Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt betrachtet werden.

In der vorliegenden Studie greifen wir daher die aktuelle Debatte auf und stellen die Ergebnisse einer multimethodischen, international stratifizierten Untersuchung über die Auswirkungen des Homeoffice vor. Ziel der Untersuchung ist es, zur Beantwortung der folgenden Fragen beizutragen: Wie wirkt sich Arbeit aus dem Homeoffice auf die Produktivität und das emotionale Befinden der Mitarbeitenden aus? Wie viel sollten Mitarbeitende in einer neuen hybriden Arbeitswelt im Homeoffice versus in Präsenz arbeiten? Und: Was können Organisationen sowie Führungskräfte tun, um ihre Mitarbeitenden in dieser neuen hybriden Arbeitsform bestmöglich zu unterstützen?

## Beschreibung der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer multimethodischen, global stratifizierten Stichprobe von 118 Mitarbeitenden eines international tätigen Baumaschinenunternehmens. Es wurden Daten aus drei verschiedenen Quellen zusammengeführt: Zum einen wurden den Teilnehmenden im Rahmen einer „Experience-Sampling“-Methode über einen Zeitraum von fünf Arbeitstagen (Montag bis Freitag) tägliche Onlinekurzfragebögen jeweils gegen 17 Uhr Ortszeit zugesendet. An denselben fünf Arbeitstagen wurde mittels eines nichtinvasiven mobilen Herzfrequenzmessgeräts ganztags (jeweils 24 Stunden) die Herzfrequenzvariabilität erfasst. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde insbesondere die Herzfrequenzvariabilität während des Schlafs als objektives Maß für die Erholung nach dem Arbeitstag untersucht.<sup>1</sup> Die Erfassung der Schlafzeiten erfolgte über durch die Teilnehmenden für den Zeitraum der Untersuchung geführte Aktivitätstagebücher. Als dritte Datenquelle diente ein allgemeiner Onlinefragebogen, mit welchem detailliertere Informationen zum Arbeitskontext und den Einstellungen der Teilnehmenden

<sup>1</sup> Die Erfassung der Herzfrequenz erfolgte mithilfe des nichtinvasivem Firstbeat Bodyguard® 2 Herzfrequenzmonitors. Die Herzfrequenzvariabilität wurde über den natürlichen Logarithmus des quadratischen Mittelwerts der Differenzen aufeinanderfolgender Herzschlagintervalle [lnRMSSD] operationalisiert.

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch Homeoffice und wie muss Führung in diesem Kontext gestaltet werden?

**Methodik:** Unter Verwendung eines multimethodischen Datensatzes von 108 Mitarbeitenden kamen Mittelwerts- und Regressionsanalysen zum Einsatz.

**Praktische Implikationen:** Zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche haben positive Effekte für Mitarbeitende. Leistungsorientierte Führung kann in Kombination mit Homeoffice zum Burn-out-Beschleuniger werden. Mit unterstützender Führung können Erschöpfung verhindert und positive Effekte von Homeoffice gefördert werden.

erhoben wurden. Insgesamt konnten die Daten von 94–108 Teilnehmenden (80–92 %) für die verschiedenen Analysen verwendet werden. 26 % der Teilnehmenden waren weiblich und das durchschnittliche Alter der Teilnehmenden lag bei 38 Jahren (SD=9,46). 48,3 % der Teilnehmenden stammten aus der DACHLI-Region<sup>2</sup>, 22 % aus dem Vereinigten Königreich, 12,7 % aus den USA und 17 % aus Indonesien. Die Operationalisierung der Untersuchungsvariablen erfolgte auf Basis etablierter Messinstrumente, die alle eine ausreichende Reliabilität im vorliegenden Datensatz aufwiesen (Cronbachs Alpha  $\geq 0.70$ ). Die Daten wurden mittels Mittelwertvergleichen sowie (quadratischer) Regressionsanalysen mit robusten

Schätzern ausgewertet.<sup>3</sup> Die Ergebnisse der Analysen sind in den Abbildungen 1 bis 4 dargestellt.

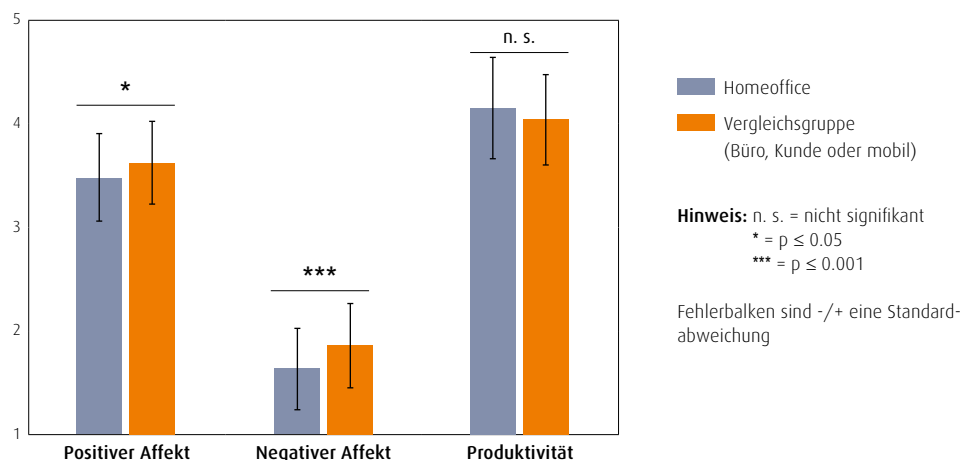
### Funktionierte Homeoffice während der Pandemie? Sachebene versus Emotionsebene

Obleich bisherige empirische Forschung zeigen konnte, dass Homeoffice ein wichtiges Mittel zur Eindämmung der Verbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 darstellt (Kunze/Hampel/Zimmermann, 2021), wurde es bei vielen Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung nur zögerlich eingeführt (Bruch/Meifert, 2020). Ein wesentlicher Faktor, der von vielen Unternehmen als Gegenargument zu Homeoffice angeführt wird, ist die vermeintliche Reduktion der Produktivität der Mitarbeitenden in solchen Arbeitskontexten. Die zugrunde liegende, jedoch oft nur wenig zutreffende Grundprämisse basiert auf

<sup>2</sup> Deutschland, Österreich, Schweiz und Liechtenstein

<sup>3</sup> Detaillierte Informationen zu den verwendeten Messinstrumenten und statistischen Analysen sind vom Erstautor auf Anfrage erhältlich.

**Abb. 1: Mittelwertvergleiche von positivem und negativem Affekt sowie selbsteingeschätzter Produktivität**



Quelle: Eigene Darstellung

der sog. „X-Theorie“ von Douglas McGregor (1960), wonach Menschen nur durch externen Einfluss und Supervision dazu gebracht werden können, ihrer Arbeit nachzugehen. Ohne einen solchen externen Einfluss, so die Annahme, seien Menschen grundsätzlich arbeitsscheu. Dass dies häufig nicht der Realität entspricht, zeigen verschiedene empirische Befunde der deutschsprachigen wie auch internationalen Fachliteratur, bspw. im Bereich der prosozialen Motivation (z. B. Grant, 2007). Auch in Bezug auf das Homeoffice weisen verschiedene Studien darauf hin, dass Mitarbeitende in solchen Kontexten ähnlich produktiv, wenn nicht sogar produktiver sind (Kunze/Hampel/Zimmermann, 2020; Rupietta/Beckmann, 2016). Ein weiterer, wenn auch oft vernachlässigter Aspekt der Homeoffice-Arbeit liegt in der Emotionswelt der Mitarbeitenden. So besteht bislang Unklarheit darüber, inwiefern die Arbeit im Homeoffice tatsächlich einen positiven oder negativen Beitrag zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden leistet. Für beide Perspektiven lassen sich überzeugende Argumente ableiten. So kann auf der „Pro“-Seite angeführt werden, dass durch das Homeoffice viele Stressoren des Arbeitslebens, wie bspw. tägliches Pendeln oder soziale Konflikte am Arbeitsplatz, entfallen. Auf der „Contra“-Seite wird beklagt, dass viele positive Aspekte der Arbeit im Büro, wie bspw. direkte soziale Kontakte, positive affektive Momente und kreative Austausch, verloren gehen (Bruch/Hesse/Hölzl, 2021; Bruch/Meifert, 2020). Es besteht daher die Befürchtung, dass das Homeoffice eine Art Emotionsbremse darstellen könnte.

Unsere empirischen Befunde (vgl. Abb. 1) weisen in der Tat darauf hin, dass während der Arbeit im Homeoffice die Sachebene der Arbeit, das heißt die Arbeitsproduktivität, keine problematische Dimension darstellt. In Abbildung 1 werden die Mittelwerte und Standardabweichungen des positiven und negativen Affekts sowie der Produktivität von Mitarbeitenden an Tagen, an denen diese im Homeoffice oder im Fall der Vergleichsgruppe entweder im Büro, beim Kunden oder mobil gearbeitet haben, aufgezeigt. Die oft geäußerte Annahme, dass Mitarbeitende im Homeoffice im Vergleich zu Mitarbeitenden in anderen Arbeitsumgebungen, bspw. im Büro, weniger produktiv arbeiten, konnte nicht bestätigt werden ( $p = n. s.$ ). Vielmehr kristallisierten sich aus den empirischen Befunden Herausforderungen auf der sozialen und emotionalen Ebene heraus. Sowohl negativer ( $p \leq 0.001$ ) als auch positiver Affekt ( $p \leq 0.05$ ) trat bei der Arbeit im Homeoffice in einem signifikant reduzierten Maß auf (vgl. Abb. 1). Zwar ist eine Reduktion negativen Affekts der Mitarbeitenden während der Arbeit ein wünschenswertes Ergebnis, jedoch besteht durch die gleichzeitige Reduktion positiven Affekts die Gefahr, dass Homeoffice zu einer „Emotionsbremse“ wird, in welcher das emotionale Befinden und das Commitment der Mitarbeitenden zu ihren Unternehmen langfristig beeinträchtigt wird. Dies ist insbesondere im Hinblick auf die Theorie affektiver Momente

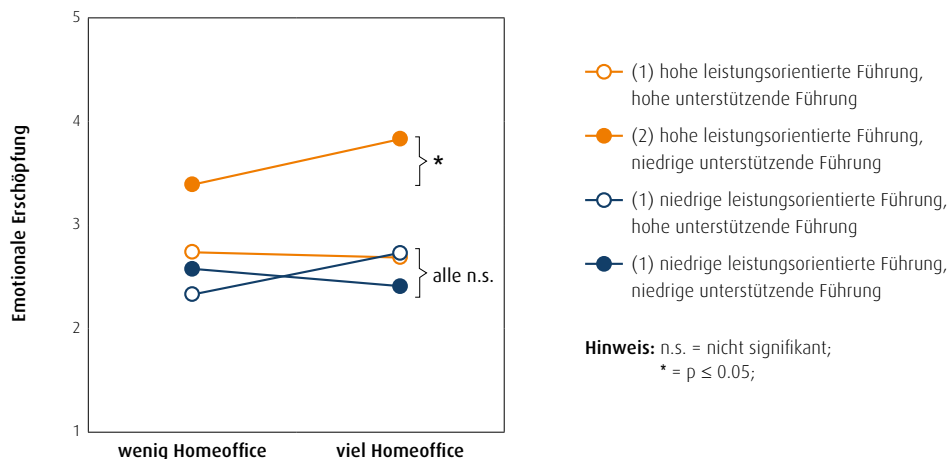
(Weiss/Cropanzano, 1996) zu interpretieren, wonach positive Emotionen einer der wichtigsten Treiber für Zufriedenheit und Leistung sind.

### Die richtige Dosis Homeoffice?

Neben den spezifischen Vor- und Nachteilen von Homeoffice-Arbeit stellt sich für die Zukunft der Arbeit die Frage, inwiefern und in welchem Umfang diese in jüngerer Zeit neu dosierte Arbeitsform effektiv genutzt werden kann. Viele in der einschlägigen Literatur auffindbaren Argumente zu dieser Frage basieren allerdings auf einer gewissen „Entweder-oder“-Logik bezüglich des Homeoffice. Das bedeutet, sie suggerieren häufig einen entweder positiven oder negativen linearen Zusammenhang zwischen Homeoffice und Engagement, Wohlbefinden und Gesundheit von Mitarbeitenden, gemäß dem Motto „je mehr, desto besser (oder schlechter)“. Die aktuellen Diskussionen für und wider die Arbeit im Homeoffice sowie die verschiedenen, teils widersprüchlichen Befunde empirischer Studien, weisen jedoch darauf hin, dass eine solche Denkweise nicht der Realität entspricht. Sie lassen vielmehr den Schluss zu, dass Homeoffice in einem gewissen Rahmen durchaus positive Effekte zeigt, ein Übermaß jedoch zu negativen Auswirkungen führen kann. In der Tat legen unsere empirischen Befunde nahe, dass sich durch Homeoffice sowohl positive als auch negative Aspekte ergeben, welche auf einen „Überdosis“-Effekt (Pierce/Aguinis, 2013) zurückzuführen sind. Zwar kann es zum einen zu Steigerungen der Produktivität durch höhere Flexibilität oder den Wegfall von Stressoren kommen (Bruch/Hesse/Hölzl, 2021), gleichzeitig ist es jedoch denkbar, dass die zuvor erwähnten Auswirkungen auf die Emotionalität vom Umfang des Homeoffice abhängen. So ist anzunehmen, dass positiver Affekt bei der Arbeit mit dem Umfang des Homeoffice so stark zurückgeht, dass die gleichzeitige Reduktion negativen Affekts in Summe überlagert wird. Ebenso kann es durch ein erhöhtes Maß an Homeoffice, ohne die Ausweichmöglichkeit auf einen anderen Arbeitsort, wie bspw. das Büro, zu einer zunehmenden Entgrenzung von Beruflichem und Privatem kommen, wodurch es ab einem gewissen Grad zu einer Steigerung von emotionaler Erschöpfung und verminderter Erholung kommen könnte.

Unsere Ergebnisse, basierend auf quadratischen Regressionsanalysen mit robusten Schätzern, scheinen diese „Überdosis“-These zu stützen und zeigen deutlich, dass Homeoffice über einen gewissen Punkt hinaus als zusätzlicher Stressfaktor bei der Arbeit gesehen werden kann. Eine Inspektion der quadratischen Interaktionsterme ( $p \leq 0.05$  für alle Ergebnisse) ergab, dass im Durchschnitt zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche zu wünschenswerten Ergebnissen führten. Innerhalb dieses Umfangs stiegen die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und die Herzfrequenzvariabilität während des Schlafs (ein physiologischer Marker für körperliche Erholung) signi-

**Abb. 2: Wechselwirkung zwischen Arbeit im Homeoffice und leistungsorientierter sowie unterstützender Führung auf emotionale Erschöpfung**



Quelle: Eigene Darstellung

fikant an und die emotionale Erschöpfung sank. Dies bedeutet, dass Mitarbeitende in solchen hybriden Mischformen von Homeoffice und Büroarbeit offenbar die zuvor ausgeführten positiven Aspekte von Homeoffice kapitalisieren und die negativen Aspekte gleichzeitig vermeiden konnten. Bei mehr als drei Tagen Homeoffice pro Woche ergaben sich jedoch gegenläufige Effekte, bei denen die Nachteile des Homeoffice zu überwiegen schienen. Hierdurch zeigt sich, dass die oft einseitigen Forderungen für und wider Homeoffice nuancierter betrachtet werden sollten. Insbesondere vor dem Hintergrund möglicher gesetzlicher Vorgaben, aber auch proaktiv initiierteter Personalpolitiken, sollten sowohl die Vorteile als auch die augenscheinlichen Nachteile der Homeoffice-Arbeit für Organisationen und ihre Mitarbeitenden ausgleichend berücksichtigt finden.

### Effektive Führung im Homeoffice: Leistungs- versus Emotionsorientierung

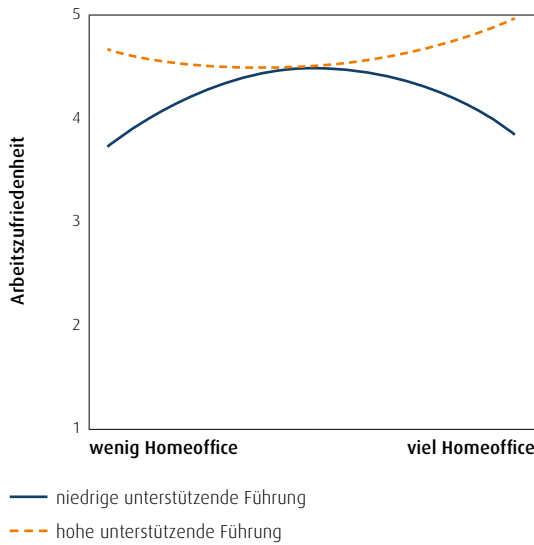
Im Folgenden wenden wir uns der Frage zu, was Unternehmen und speziell Führungskräfte tun können, um im Homeoffice gesunde Hochleistung zu fördern. Denn obgleich sich bereits erste empirische Studien mit den Auswirkungen von Homeoffice beschäftigt haben, ist bisweilen unklar, welche Rolle das Führungsverhalten der direkten Führungskräfte in dieser Gleichung spielt. Die Führung in Unternehmen im westeuropäischen Raum ist bislang noch immer durch stark leistungsorientierte Führungsstile (das heißt Vorgabe von

konkreten Arbeitsaufgaben und Prozessschritten, Betonung von Leistungszielen und bedingte Belohnung) geprägt (Cisik, 2016). Forschende haben jedoch wiederholt angemahnt, dass ein reiner Fokus auf Produktivität und Kontrolle nicht mit einer modernen Arbeitswelt und dem autonomen und eigenständigen Arbeiten im Homeoffice vereinbar ist (z. B. Rupietta/Beckmann, 2016). Vielmehr gilt es, das Produktivitätspotenzial des Homeoffice (Kunze/Hampel/Zimmermann, 2020) nutzbar zu machen und gleichzeitig der potenziellen Emotionsarmut und Isolation (Bruch/Hesse/Hölzl, 2021) entgegenzuwirken, um somit langfristig die Gesundheit der Mitarbeitenden bzw. eine gesunde Hochleistung zu fördern.

Aus den empirischen Befunden der vorliegenden Untersuchung (vgl. Abb. 2–4) wird in der Tat deutlich, dass das Verhalten der direkten Führungskräfte elementar ist und sowohl als signifikanter Stressor, aber auch als Stressschutz im Homeoffice wirken kann. Abbildung 2 illustriert die dreifache Wechselwirkung von Arbeit im Homeoffice mit leistungsorientierter Führung und unterstützender Führung durch die direkte Führungskraft. Dargestellt werden jeweils die Regressionsgeraden der Kombinationen dieser drei Faktoren auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden. Eine von links nach rechts ansteigende Regressionsgerade bedeutet, dass Homeoffice bei der jeweiligen Kombination von leistungsorientierter und unterstützender Führung mit stärkerer emotionaler Erschöpfung der Mitarbeitenden in einem positiven Zusammenhang steht.

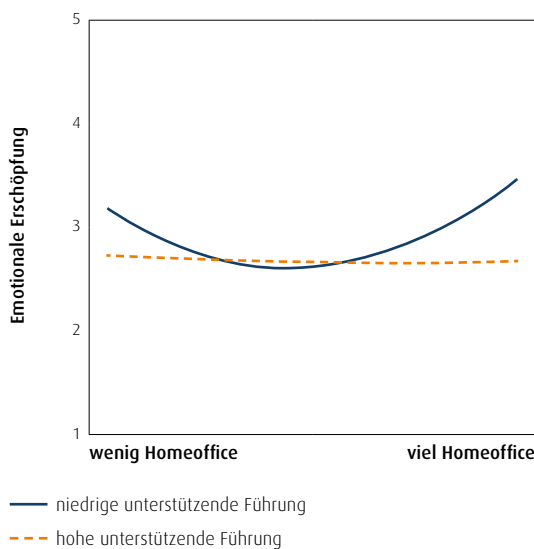


**Abb. 3: Wechselwirkung zwischen Arbeit im Homeoffice und unterstützender Führung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 4: Wechselwirkung zwischen Arbeit im Homeoffice und unterstützender Führung auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden**



Quelle: Eigene Darstellung

Sinkt die Regressionsgerade von links nach rechts, kann von einem negativen Zusammenhang ausgegangen werden. Bleibt die Regressionsgerade auf dem gleichen Niveau, ist kein systematischer Zusammenhang vorhanden. Aus Abbildung 2 wird ersichtlich, dass Homeoffice in einem positiven Zusammenhang mit der emotionalen Erschöpfung der Mitarbeitenden steht, wenn Führungskräfte gleichzeitig stark leistungsorientiert und wenig unterstützend führen. Die Regressionsgerade liegt mit Abstand am höchsten und steigt zudem von links nach rechts in einem statistisch signifikanten Maß ( $p \leq 0.05$ ). Im Gegensatz dazu sind die übrigen Regressionsgeraden nicht statistisch signifikant, wodurch sich bei diesen Kombinationen aus leistungsorientierter und unterstützender Führung kein klarer Zusammenhang zwischen der Arbeit im Homeoffice und der emotionalen Erschöpfung der Mitarbeitenden festhalten lässt. Aus diesen Befunden wird deutlich, dass es zwar wichtig ist, auch im Homeoffice eine effektive Aufgabenerfüllung zu fördern und Mitarbeitenden herausfordernde und motivierende Ziele zu setzen; gleichzeitig scheinen Führungskräfte, welche einseitig versuchen, die Produktivitätspotenziale des Homeoffice mittels leistungsorientierter Führung auszuschöpfen, in Konsequenz zu einer weiteren Verschärfung der Emotionsarmut und Erschöpfung der Mitarbeitenden beitragen. Im Gegensatz dazu tritt dieser stressverstärkende Effekt durch leistungsorientierte Führung im Homeoffice nicht auf, wenn Führungskräfte gleichzeitig unterstützendes Führungsverhalten zeigen, etwa in Form von Wertschätzung, aktivem Interesse an den Gefühlen der Mitarbeitenden sowie Sorge um deren Wohlbefinden.

Angesichts der möglichen Homeoffice bedingten Beeinträchtigungen wie vermehrter Isolation, emotionaler Erschöpfung (Bruch/Hesse/Hölzl, 2021) und vermindertem positiven Affekt sowie mit Blick auf die augenscheinlich sogar potenziell gesteigerte Produktivität der Mitarbeitenden (Kunze/Hampel/Zimmermann, 2020) scheint es im Gegensatz zur bisherigen vorherrschenden Führungspraxis angebracht, dass Führungskräfte im Homeoffice einen besonderen Fokus auf die emotionalen und sozialen Aspekte der Führung legen. Führung kommt demnach im Kontext von Homeoffice eine kompensatorische Funktion bezüglich der Emotionsarmut und potenziellen Isolation zu. Abbildung 3 und 4 zeigen hierzu die Auswirkungen von Homeoffice unter verschiedenen Ausprägungen unterstützender Führung (niedrig versus hoch) auf die Arbeitszufriedenheit und die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden. Die ansonsten kurvilinearen Effekte von Homeoffice auf die Arbeitszufriedenheit sowie die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden durch unterstützendes Führungsverhalten der direkten Führungskraft wurden neutralisiert. Bei moderaten Niveaus von Homeoffice (ca. zwei bis drei Tage die Woche) gab es noch keine statistisch signifikanten Unterschiede bezüglich der Arbeitszufriedenheit und der emo-

tionalen Erschöpfung zwischen Mitarbeitenden von schwach versus stark unterstützenden Führungskräften. In Situationen mit exzessivem Homeoffice (mehr als drei Tage die Woche) gaben Mitarbeitende, welche sich durch ihre Führungskräfte stark unterstützt fühlten, jedoch signifikant höhere Werte bei der Arbeitszufriedenheit und niedrigere Werte bezüglich ihrer emotionalen Erschöpfung an. Dies ist insofern bedeutend, als dass diese Befunde aufzeigen, dass durch effektive Führung die zuvor diskutierten negativen Auswirkungen von exzessivem Homeoffice teilweise vermieden werden können. Insbesondere in Situationen, in denen Homeoffice-Arbeit verpflichtend eingeführt wird und Organisationen somit die gezielte Begrenzung des Homeoffice auf die zuvor genannten zwei bis drei Tage nicht umsetzen können, kann unterstützendes und auf emotional-soziale Aspekte ausgerichtetes Führungsverhalten dabei helfen, die ansonsten auftretenden negativen Effekte zu vermeiden. Eine gleichzeitige Adressierung leistungsbezogener sowie emotional-sozialer Aspekte im Homeoffice scheint daher auf Basis dieser Befunde eine erfolversprechendere Führungsstrategie als eine reine Leistungsorientierung darzustellen.

### Fazit und Handlungsempfehlungen: Homeoffice als Motor gesunder Hochleistung

Zusammenfassend zeigt unsere Untersuchung unter Einbeziehung verschiedener Datenquellen (u. a. verschiedene Fragebögen sowie objektive Gesundheitsdaten) die Herausforderungen, aber auch die Chancen von Homeoffice auf. In Kombination mit einer gleichzeitig leistungs- und emotionsorientierten Führung hat das Konzept des Homeoffice das Potenzial, die Arbeitswelt nachhaltig zum Besseren in Richtung einer modernen Arbeitswelt zu transformieren. Dennoch bedeutet dies für die Zukunft keinesfalls, dass Homeoffice eine simple Substitution des traditionellen Büros darstellt, sondern vielmehr in Kombination mit intelligent gestalteten Shared-Desk- und Flexwork-Politiken eine komplementäre Arbeitsform zur Förderung von gesunder Hochleistung ist. Auf Basis der Befunde schlagen wir daher folgende Maßnahmen vor:

Zum einen zeigen unsere Befunde, dass weder ein kompletter Verzicht noch ein vollständiger Wechsel zum Homeoffice eine optimale Strategie für den Großteil der Mitarbeitenden darstellt. Vielversprechender scheint auf Basis der empirischen Daten hingegen ein hybrider Ansatz mit zwei bis drei Tagen Homeoffice pro Woche zu sein. Dennoch lässt sich dieser Ansatz nicht in allen Fällen umsetzen und es ist davon auszugehen, dass es auch Teams und Individuen gibt, die entweder (fast) komplett im Homeoffice bzw. im Office arbeiten (werden). Daher gilt es, die potenziellen negativen Effekte von Homeoffice wie bspw. zunehmende Isolation, Konflikte zwischen Arbeits- und Familienleben oder dem Verschwimmen von Grenzen und somit abnehmendem positiven Affekt durch effektive Führung zu

reduzieren. Hierzu ist es wichtig, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden gezielt sowohl fachliche als auch emotionale Unterstützung anbieten. Dies kann bspw. durch regelmäßige digitale Stand-up-Meetings geschehen, in denen Mitarbeitende die Möglichkeit haben, Probleme anzusprechen und Unterstützung anzufordern. Ebenso ist es von Relevanz, gezielt positive affektive Momente innerhalb der Teams zu schaffen. Beispielfähig könnte dies durch die Einbindung von auflockernden Aktivitäten und Übungen innerhalb von Meetings geschehen. Darüber hinaus sollte durch verschiedene Aktivitäten, bspw. durch informelle Team-Events, der Teamzusammenhalt gefördert werden, um somit die gegenseitige Unterstützung innerhalb der Teams auch in virtuellen Settings zu stärken. Effektive Führung im Homeoffice und im „New Normal“ zeichnet sich daher nicht durch reine Leistungs- und Aufgabenorientierung, sondern vielmehr durch eine zielgerichtete Kombination aus motivierender, leistungsorientierter Führung sowie unterstützender Führung zur langfristigen Sicherstellung gesunder Hochleistung aus.

Zudem empfehlen wir Organisationen, in Bezug auf das Homeoffice nicht blind den aktuellen Trends zu folgen. Obgleich unsere Befunde als eine generelle Orientierung für die Ausgestaltung konkreter Personalpolitiken dienen können, sollten die Auswirkungen des Homeoffice auf jede/n einzelne/n ihrer Mitarbeitenden gemeinsam mit diesen evaluiert werden. Von organisationaler Seite könnte dies bspw. durch begleitende Befragungen geschehen. Ebenso könnten Unternehmen ihre Mitarbeitenden beim Self-Monitoring durch Bereitstellung oder Subventionierung von mobilen Herzfrequenzmessgeräten (z. B. in Form von Fitnesstrackern oder Smart Watches) zur eigenständigen Messung und Beobachtung ihres Stress- und Erholungsniveaus mittels der Herzfrequenzvariabilität unterstützen. Dies ermöglicht Mitarbeitenden festzustellen, welche Faktoren bei ihnen konkret in diesem neuartigen Arbeitskontext Stress verursachen und was sie bei der Erholung unterstützt. Ebenso kann hierdurch analysiert werden, wie viel Homeoffice individuell funktional ist und welche Bedingungen zu Hause sowie im Büro für gesunde Hochleistung erforderlich sind. In Summe empfehlen wir, interpersonellen Unterschieden (bspw. aufgrund persönlicher Charakteristika oder Lebensumstände) Rechnung zu tragen und einen inklusiven „New Work“-Kontext zu schaffen, der die organisationalen Anforderungen sowie die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden gleichermaßen berücksichtigt.

Die aktuelle Untersuchung zeigt zudem erneut die Relevanz auf, neben der Produktivität der Mitarbeitenden auch ihre persönliche Gesundheit und ihr Wohlbefinden zu betrachten. Eine einseitige Betrachtung von Produktivität im Homeoffice birgt das Risiko, wichtige Faktoren auszublenden, welche jedoch mittel- und langfristig sowohl für Mitarbeitende als auch ihre Unternehmen gefährlich werden können. Wie mehrere

Studien nebst dieser aufgezeigt haben, ist geringere Produktivität nicht das Hauptproblem im Homeoffice. Unternehmen sollten daher generell nach Wegen suchen, gesundes Arbeiten zu fördern und die psychologische Resilienz ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen. Neben der Einführung relevanter Personalpolitiken oder der Umsetzung bestimmter Führungsansätze ist es wichtig, Mitarbeitenden individualisierte Angebote zu machen und gesunde Selbstführungskompetenzen und ihre persönliche Resilienz im Kontext neuer Arbeitsformen noch aktiver zu fördern.



**ASS. PROF. DR. NILS FÜRSTENBERG**

Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St.Gallen

E-Mail: [nils.fuerstenberg@unisg.ch](mailto:nils.fuerstenberg@unisg.ch)

<https://ifpm.unisg.ch/de/personenverzeichnis/9ae48550-5b8c-4d02-a7fd-7241ab697659>



**PROF. DR. HEIKE BRUCH**

Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St.Gallen

E-Mail: [heike.bruch@unisg.ch](mailto:heike.bruch@unisg.ch)

<https://ifpm.unisg.ch/de/personenverzeichnis/8fad0e9c-7d9c-4b75-87a5-f370c9f3b9dd>

#### LITERATURVERZEICHNIS

**Bruch, H./Hesse, F./Hözl, L. (2021):** Bruch, H./Hesse, F./Hözl, L. (2021). Homeoffice zwischen Aufbruchstimmung und Isolation: Ansatzpunkte für eine virtuelle Führung. *Personalführung*, 3, 8-9.

**Bruch, H./Meifert, M. (2020):** New Work in der Bewährungsprobe. Nur das Nahe-liegende wird umgesetzt. *Personalmagazin*, 6.

**Cisik, A. (2016):** Führungskultur in Deutschland: Eine empirische Studie. Niederrhein, GER. Zugriff am 2.8.2021. Verfügbar unter: [http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2017/01/Forschungsprojekt\\_Fuehrungskultur.pdf](http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2017/01/Forschungsprojekt_Fuehrungskultur.pdf)

**Fancourt, D./Stephoe, A./Bu, F. (2021):** Trajectories of anxiety and depressive symptoms during enforced isolation due to COVID-19 in England: a longitudinal observational study. *The Lancet Psychiatry*, 8(2), 141-149. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30482-X](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30482-X)

**Grant, A. M. (2007):** Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>

**Kunze, F./Hampel, K./Zimmermann, S. (2020):** Homeoffice in der Coronakrise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?. Policy Papers des Clusters „The Politics of Inequality“ (Band No. 2). Zugriff am 2.8.2021. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-926cp7kvkn359>

**Kunze, F./Hampel, K./Zimmermann, S. (2021):** Factsheet mit zentralen Ergebnissen Februar 2021: „Infektionsrisiko durch das Arbeiten in Präsenz im zweiten Lockdown“. Zugriff am 2.8.2021. Verfügbar unter: [https://www.polver.uni-konstanz.de/typo3temp/secure\\_downloads/112618/0/f8a5bdd1d7d8c97ceaa9ed9e-21f9a659a6f604e4/Factsheet\\_Erlaeuterungen\\_Complete2021.pdf](https://www.polver.uni-konstanz.de/typo3temp/secure_downloads/112618/0/f8a5bdd1d7d8c97ceaa9ed9e-21f9a659a6f604e4/Factsheet_Erlaeuterungen_Complete2021.pdf)

**McGregor, D. (1960):** *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.

**Pierce, J. R./Aguinis, H. (2013):** The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>

**Rupietta, K./Beckmann, M. (2016):** Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen? *PERSONALquarterly*, 3, 14-19.

**Weiss, H. M./Cropanzano, R. (1996):** Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (S. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.

#### SUMMARY

**Research question:** What opportunities and challenges arise from working from home and how do managers have to lead in this context?

**Methodology:** Using a multi-method dataset of 108 employees, mean value and regression analyses were employed.

**Practical Implication:** Up to two to three days of home office per week had positive effects on employees. Performance-oriented leadership in combination with home office can become a burnout accelerator. However, with supportive leadership, exhaustion can be prevented, and the positive effects of home office can be leveraged.

t

# DER NEUE RHYTHMUS IN TEAMENTWICKLUNG

Datengetriebene Teamentwicklung für mehr  
Performance und Zufriedenheit.

Für weitere  
Informationen  
QR-Code scannen.



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



Mitarbeiter  
werben  
Mitarbeiter



Bewerber-  
Management



Onboarding



Team-  
entwicklung



Ziel-  
vereinbarung



Vergütung



Personal-  
Entwicklung



Lern-  
Management



Nachfolge-  
Planung



# Resilienzförderung am Arbeitsplatz: Was bringen Trainingsprogramme?

Von Prof. Dr. Carmela Aprea und Max Simon Lohner (Universität Mannheim)

In nahezu allen Branchen nehmen Komplexität und Veränderungen durch Um- bzw. Neustrukturierungen oder unvorhergesehene Ereignisse seit geraumer Zeit zu. Diese Entwicklungen, die von Führungskräften und Mitarbeitenden ein hohes Maß an Flexibilität und Stressresistenz fordern, werden zudem durch die jüngsten Erfahrungen während der Coronakrise verschärft, die aktuellen Studien zufolge bei sehr vielen Menschen zu einem starken Anstieg der Arbeitsbelastung geführt hat, etwa durch Zunahme der digitalen Kommunikation, durch Verlagerung des Arbeitsplatzes ins Homeoffice oder durch die Notwendigkeit zur Durchsetzung bzw. Einhaltung von Infektionsschutzmaßnahmen (z. B. EY Jobstudie, 2021; DGB Report, 2021). Warum aber können manche Unternehmen besser mit strategischen Umbrüchen und Übergangsphasen umgehen als andere? Und wie kommt es, dass es manchen Menschen besser gelingt, schwierige Situationen zu meistern, als anderen, einige in den Burn-out schlittern, andere jedoch nichts aus der Bahn zu werfen scheint? Im Kontext dieses Problemfelds wird derzeit der Begriff der „Resilienz“, also der Widerstandsfähigkeit von Einzelpersonen, Kollektiven oder ganzen Systemen hoch gehandelt, der nach Ansicht von Expertinnen und Experten das Potenzial dazu hat, zu einem Schlüsselwort des 21. Jahrhunderts zu werden.

Vor diesem Hintergrund setzen wir uns in diesem Beitrag mit der wissenschaftlichen Evidenz zur Effektivität von Resilienztrainings am Arbeitsplatz auseinander. Gestützt auf die Metaanalyse von Adam J. Vanhove et al. (2016) gehen wir auf Befunde zur generellen Wirksamkeit dieser Trainings ein und betrachten außerdem differenzierter, wie sie sich auf unterschiedliche Zielgrößen sowie im Zeitablauf auswirken. Des Weiteren beschäftigen wir uns mit Gestaltungsmerkmalen effektiver Resilienztrainings am Arbeitsplatz, wobei wir uns aufgrund der Studienlage vor allem auf den qualitativen Review von Ivan T. Robertson und Kollegen (2015) sowie die aktuelle Literaturübersicht von Scheuch u. a. (2021) beziehen. Zu Beginn werden wir zunächst Definition und Merkmale von Resilienz näher beleuchten. Hier legen wir den Fokus insbesondere auf das arbeitspsychologisch fundierte Verständnis von Resilienz als dynamische Adaption an Umweltbedin-

gungen, da dieses Verständnis die Basis für die Einordnung und Bewertung der Trainingsprogramme bildet.

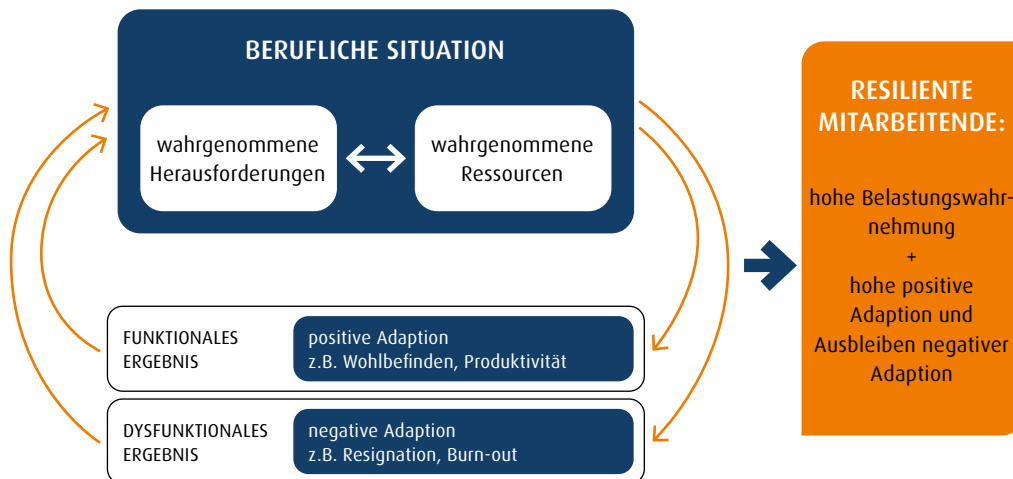
## Resilienz als dynamischer Anpassungs- und Lernprozess

Der Begriff „Resilienz“ leitet sich vom lateinischen Wort „resilire“ (zurückspringen, abprallen) ab und stammt ursprünglich aus der Werkstoffkunde. Hier beschreibt er die Eigenschaft von Materialien, elastisch und flexibel auf äußere Einwirkungen zu reagieren und dabei ihre ursprüngliche Form zu bewahren bzw. wieder herzustellen (z. B. ein Gummiball, der beim Aufprall auf den Boden eine Delle bekommt, dann aber wieder seine runde Form annimmt). In Anlehnung an dieses Konzept versteht man in der Psychologie unter Resilienz die „seelische Widerstandskraft“, das heißt die Fähigkeit von Menschen, ihre psychische Gesundheit auch angesichts widriger Lebensumstände oder schwieriger Situationen aufrechtzuerhalten bzw. sie nach einer Krise wieder zurückzugewinnen und an einer solchen Krise ggf. sogar zu wachsen (Stangl, 2022). Dabei nahm die Resilienzforschung ihren Ausgang in den 1950er Jahren und zwar mit der Untersuchung von Kindern, die sich trotz traumatischer Erfahrungen wie bspw. Naturkatastrophen, Krieg und Verwahrlosung zu psychisch gesunden Erwachsenen entwickelten.

Ausgehend von diesen frühen Arbeiten wurde die Resilienzforschung in den vergangenen Jahrzehnten auf weitere Altersgruppen ausgeweitet. Auch wurden neben traumatischen Ereignissen zunehmend alltäglichere Erfahrungen von Belastung, Stress oder Frustration im Privat- und Arbeitsleben als Untersuchungsgegenstand in den Blick genommen. Während die älteren Arbeiten zudem noch davon ausgingen, dass Resilienz als ein Bündel stabiler und situationsübergreifender Persönlichkeitseigenschaften wie bspw. Beharrlichkeit oder Selbstkontrolle aufzufassen sei, betont die aktuelle Resilienzforschung deren Prozesscharakter und Kontextbezogenheit. Nach dieser Sichtweise, die vor allem in der Arbeits- und Organisationspsychologie vorherrscht (z. B. Bakker/Demerouti, 2017) und in Abbildung 1 grafisch dargestellt ist, bezeichnet Resilienz einen dynamischen Anpassungs- und Lernprozess, der sich im Wechselspiel der von einer Person wahrgenommenen Herausforderungen in einem bestimmten Lebens-



**Abb. 1: Resilienz als dynamischer Anpassungs- und Lernprozess**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aprea/Lohner (2019), S. 11

bereich, den sog. Risikofaktoren, und den aus ihrer Sicht verfügbaren Ressourcen bzw. Schutzfaktoren konstituiert.

Eine Person ist diesem Verständnis zufolge dann resilient, wenn es ihr gelingt, mittels dieses Prozesses langfristig ihre Gesundheit und Funktionsfähigkeit aufrechtzuerhalten oder sogar zu verbessern. Spezifische Herausforderungen am Arbeitsplatz können dabei je nach Arbeitsgebiet bspw. Zeitdruck, Lärm, eine große Aufgabenvielfalt oder eine hohe Interaktionsdichte und damit verbundene emotionale Anforderungen sein. Die Schutzfaktoren am Arbeitsplatz lassen sich weiter in personelle und kontextuelle Faktoren untergliedern. Zu letzteren zählen insbesondere die soziale Unterstützung, die Führungs- und Organisationskultur sowie die verfügbaren materiellen Ressourcen, während den ersteren stabile Persönlichkeitseigenschaften und erlernbare fachliche sowie überfachliche Kompetenzen und Bewältigungsstrategien zuzuordnen sind. Diese erlernbaren Komponenten, und hier insbesondere die überfachlichen Kompetenzen und Strategien, sind Anknüpfungspunkte von Resilienztrainings.

### Resilienztrainings können Arbeitsleistung, psychische Gesundheit und Wohlbefinden fördern

Die Wirksamkeit von Resilienztrainings am Arbeitsplatz wurde erstmalig von der Forschungsgruppe um Adam J. Vanhove (2016) systematisch mittels einer Metaanalyse untersucht. In ihre Auswertung bezogen die Forschenden 37 Primärstudien

zur Evaluation von Resilienztrainings mit insgesamt 16.348 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Berufsgruppen (z. B. Angestellte im öffentlichen Dienst, medizinisches Personal, Führungskräfte im Management) ein. Dabei berücksichtigten sie sowohl computerbasierte Trainingsprogramme als auch solche, die Gruppen- oder Einzelsitzungen in Präsenz nutzten. Die Wirksamkeit der Programme wurde schließlich hinsichtlich der Zielgrößen „Arbeitsleistung“, „psychische Beschwerden (z. B. Burn-out oder Depressivität)“ und „Wohlbefinden“ der Trainingsteilnehmenden ausgewertet. Hier unterschieden die Forschenden außerdem zwischen den kurzfristigen und den langfristigen Effekten der Programme. Als kurzfristig betrachteten sie Effekte, die innerhalb des ersten Monats nach Beendigung des Resilienztrainings auftraten, während solche nach dieser Zeit als langfristige Effekte angesehen wurden. In die Metaanalyse flossen Studien ein, die Effekte von bis zu zwei Jahren nach dem Training erfassten.

Die Ergebnisse der Metaanalyse legen die generelle Wirksamkeit von Resilienztrainings nahe ( $d=0,21$ ). Die Effektstärken waren dabei vergleichbar mit jenen von Resilienztrainings in anderen Bereichen bzw. Zielgruppen. Die größte Wirkung zeigten Resilienztrainings auf die kurzfristige Arbeitsleistung von Mitarbeitenden. Zudem konnten kurzfristig ebenfalls das Wohlbefinden gesteigert und psychische Beschwerden reduziert werden. Betrachtet man die Langzeitwirkung der Trainings, so zeigt sich ein kleiner, jedoch signifikanter Effekt mit

Blick auf die Verringerung psychischer Beschwerden. Nach Ansicht von Varnhove et al. (2016) lässt sich dies als Hinweis darauf deuten, dass Resilienztrainings das Potenzial haben, Burn-out und andere psychische Beschwerden über längere Zeit zu verhindern. Für die beiden anderen Zielgrößen ließen sich hingegen keine über die Zeit stabilen signifikanten Effekte nachweisen.

### Qualität schlägt Quantität bei der Gestaltung effektiver Resilienztrainings

Die insgesamt positiven Befunde der Metaanalyse von Vanhove et al. (2016) sollten nicht zu dem Schluss verleiten, dass alle Resilienztrainings gleichermaßen wirksam sind. Vielmehr sind bei deren Entwicklung und Planung zahlreiche Entscheidungen zu treffen, wobei zu konstatieren ist, dass die Forschung zu erfolgskritischen Gestaltungsmerkmalen von Resilienztrainings generell und von solchen am Arbeitsplatz im Besonderen erst am Anfang steht. Die folgenden Ausführungen sind daher weder erschöpfend noch abschließend und daher mit entsprechender Vorsicht zu interpretieren.

Relevante Hinweise finden sich in der qualitativen Literaturübersicht von Robertson und Kollegen (2015), die Gestaltungsmerkmale von 14 Resilienztrainings in den Blick nahmen. Ihre Ergebnisse legen zunächst nahe, dass die Dauer eines Resilienztrainings nicht ausschlaggebend für dessen Wirksamkeit zu sein scheint. Trainingsprogramme, die nur wenige Sitzungen umfassten, zeigten eine ähnliche Effektivität wie solche, die sehr umfangreich waren. Den Autoren zufolge schlägt die Qualität eines Trainings daher höher zu Buche als dessen Quantität. Im Einklang mit der oben skizzierten kontextsensitiven Resilienzvorstellung erachten sie dabei die Passung zwischen den Trainingsinhalten und

den spezifischen Herausforderungen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden als zentrales Qualitätsmerkmal. Ein großes Potenzial sehen sie insbesondere in solchen Programmen, die Herausforderungen aus dem Arbeitsalltag simulieren, um die im Programm vermittelten Strategien in einer geschützten Umgebung einzuüben. Als weiteren Gestaltungsaspekt betrachten Robertson et al. (2016) die Gruppengröße. Hier lassen ihre Befunde vermuten, dass Einzeltrainings und Trainings in kleineren Gruppen überlegen zu sein scheinen, wobei die Datenlage nicht ganz eindeutig ist. Vor diesem Hintergrund sprechen sie sich dafür aus, dass Resilienztrainings zumindest Elemente einer individuellen Förderung beinhalten sollten – eine Empfehlung, die auch von Vanhove u. a. (2016) geteilt wird.

Der in den letzten Jahren zu beobachtende Anstieg von Resilienztrainings am Arbeitsplatz wird in der aktuellen qualitativen Übersichtsarbeit von Scheuch et al. (2021) deutlich, die sich methodisch an den Review von Robertson und Kollegen (2016) anlehnt und 48 Primärstudien, die bis Anfang 2021 veröffentlicht wurden, u. a. in Bezug auf effektivitätsrelevante Gestaltungsmerkmale analysiert. Dabei berücksichtigt diese Übersicht auch die zunehmende Anzahl digitaler Trainingsangebote sowie Evaluationsbefunde, die beim Einsatz solcher Trainings unter den Covid-19-Pandemiebedingungen gewonnen wurden. In dieser Hinsicht zeichnet es sich ab, dass Resilienztrainings am Arbeitsplatz im Blended-Learning-Format eine vielversprechende Gestaltungsvariante sein können, da sie die Vorteile digitaler Trainings mit denen von Präsenztrainings kombinieren. Dadurch kann eine flexible und kosteneffiziente Möglichkeit der Resilienzförderung in Organisationen geschaffen werden. Zudem wird auf die Bedeutsamkeit von Auffrischungssitzungen verwiesen, die

**Abb. 2: Wirksamkeit von Resilienztrainings**

	Kurzfristige Effekte			Langfristige Effekte		
	Anzahl Studien	Anzahl Personen	Effektstärke	Anzahl Studien	Anzahl Personen	Effektstärke
<b>Arbeitsleistung</b>	12	2.597	0.36*	8	10.250	0.03
<b>Psychische Beschwerden</b>	19	3.385	0.17*	19	11.676	0.10*
<b>Wohlbefinden</b>	23	3.464	0.25*	12	11.442	0.06

Die Werte beziehen sich auf das Effektstärkemaß  $d$  für Mittelwertunterschiede. \*  $p < 0,05$

ein bis vier Monate nach einem Training stattfinden sollten. Durch diese Follow-ups können Trainingsteilnehmende die Trainingsinhalte noch einmal wiederholen und ihre Erfahrungen mit deren Umsetzung gezielt reflektieren. Ebenso wie die Autorinnen und Autoren der anderen Übersichtsarbeiten weisen Scheuch et al. auf den insgesamt noch hohen Forschungsbedarf zur Gestaltung von Resilienztrainings am Arbeitsplatz hin. Zudem betonen sie die Notwendigkeit, solche Trainings nicht isoliert zu betrachten, sondern gemeinsam mit kontextuellen Faktoren wie z. B. der Arbeitsgestaltung oder der Förderung der Organisationskultur im Rahmen einer systemischen Resilienzförderungsstrategie einzubetten, da davon auszugehen ist, dass die durchaus ansehnliche Wirkung von Resilienztrainings am Arbeitsplatz dadurch weiter gesteigert werden kann.

### Fazit und Handlungsempfehlungen

- ▶ Die verfügbare wissenschaftliche Evidenz lässt darauf schließen, dass Resilienztrainings am Arbeitsplatz sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Organisation vorteilhaft sein können.
- ▶ Für die Mitarbeitenden bieten sie eine Steigerung des Wohlbefindens und können außerdem als präventive Maßnahmen gegen psychische Beschwerden angesehen werden.
- ▶ Für die Organisation kann durch Resilienztrainings am Arbeitsplatz bereits kurzfristig ein Return of Investment erzielt werden, da sie unmittelbar zu einer gesteigerten Arbeitsleistung und damit einer höheren Produktivität beitragen können.
- ▶ Bei der Gestaltung von Resilienztrainings am Arbeitsplatz kommt der Passung der Trainingsinhalte zu den jeweils spezifischen Herausforderungen der beruflichen Situation eine zentrale Bedeutung zu.
- ▶ Außerdem sollten solche Trainings nach Möglichkeit eher in kleineren Gruppen erfolgen, Elemente der Einzelförderung angemessen einbeziehen und Follow-up-Einheiten vorsehen.
- ▶ Als vielversprechende Gestaltungsmöglichkeit zur Resilienzförderung am Arbeitsplatz können Trainings im Blended-Learning-Format angesehen werden.



**PROF. DR. CARMELA APREA**

Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik – Design und Evaluation instruktionaler Systeme  
Universität Mannheim  
E-Mail: [aprea@bwl.uni-mannheim.de](mailto:aprea@bwl.uni-mannheim.de)  
[www.bwl.uni-mannheim.de](http://www.bwl.uni-mannheim.de)



**MAX SIMON LOHNER, M. SC.**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre  
Universität Mannheim  
E-Mail: [lohner@bwl.uni-mannheim.de](mailto:lohner@bwl.uni-mannheim.de)  
[www.bwl.uni-mannheim.de](http://www.bwl.uni-mannheim.de)

### LITERATURVERZEICHNIS

- Aprea, C./Lohner, M. S. (2019):** Belastungen im Lehrberuf: Ein Blick in aktuelle Forschungsbefunde. BLV-Magazin, 2019, 10-13.
- Bakker, A. B./Demerouti, E. (2017):** Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- DGB Report (2021):** Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++034808ca-493c-11ec-99ed-001a4a160123> (Abruf: 31.01.2022).
- EY Jobstudie (2021):** Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2021/09/ey-jobstudie-motivation-und-zufriedenheit-2021.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2021/09/ey-jobstudie-motivation-und-zufriedenheit-2021.pdf) (Abruf: 31.01.2022).
- Robertson, I. T./Cooper, C. L./Sarkar, M./Curran, T. (2015):** Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562.
- Scheuch, I./Peters, N./Lohner, M. S./Muss, C./Aprea, C./Fürstenau, B. (2021):** Resilience Training Programs in Organizational Contexts: A Scoping Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 733036.
- Stangl, W. (2022):** Stichwort: ‚Resilienz – Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik‘. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. <https://lexikon.stangl.eu/593/resilienz> (Abruf: 31.01.2022).
- Vanhove, A. J./Herian, M. N./Perez, A. L. U./Harms, P. D.; Lester, P. B. (2016):** Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278-307.

## Erlebe Gutes bei der Arbeit und rede darüber?

**Watkins, T.** (West Texas A&M University): Workplace interpersonal capitalization: Employee reactions to coworker positive event disclosures. *Academy of Management Journal*, 64(2), 537-561, 2021.

**P**ositive Ereignisse bei der Arbeit haben einen bedeutenden Einfluss auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch wenn einige positive Ereignisse, wie z. B. Beförderungen und Gehaltserhöhungen, eine ganz besonders große Bedeutung haben, sind alltägliche positive Ereignisse, wie z. B. ein Dank oder lobende Worte, ein nettes Gespräch mit Kollegen oder der Abschluss eines Projekts, nicht zu unterschätzen. Anstatt große wie kleine positive Ereignisse einfach an sich vorbeiziehen zu lassen, können Mitarbeitende zusätzlichen Wert aus den Ereignissen ziehen, indem sie anderen davon erzählen. Dieser Prozess wird als Interpersonal Capitalization bezeichnet.

Wenn Menschen positive Ereignisse miteinander teilen, können sie dadurch ihr Selbstwertgefühl erhöhen, positive Einstellungen entwickeln und ihre Beziehungen stärken. Die Forschung weist zudem darauf hin, dass auch die Person, mit der ein positives Ereignis geteilt wird, profitieren kann. Allerdings wurde das Phänomen bislang vor allem im Kontext romantischer Beziehungen untersucht. In romantischen Beziehungen ist es normalerweise so, dass Personen sich freuen, wenn dem Partner bzw. der Partnerin etwas Positives widerfährt. Wenn der Partner bzw. die Partnerin von einem positiven Ereignis berichtet, können Personen den Erfolg psychologisch sogar als eigenen Erfolg erleben.

Bei der Arbeit könnte das Teilen positiver Ereignisse mit Kolleginnen und Kollegen hingegen weniger vorteilhafte – und möglicherweise sogar ungünstige – Reaktionen hervorrufen. Das liegt daran, dass der Arbeitsplatz nicht nur durch gegenseitiges Wohlwollen, sondern auch durch eine gewisse Konkurrenz unter Kollegen gekennzeichnet sein kann.

Eine aktuelle Studie von Trevor Watkins von der West Texas A&M University hat sich dem Phänomen Interpersonal Capitalization bei der Arbeit gewidmet und untersucht, wie sich das Teilen positiver Ereignisse unter Kolleginnen und Kollegen auf das emotionale Erleben und das Verhalten der Person auswirkt, der von dem positiven Ereignis berichtet wird. Es wurde angenommen, dass Mitarbeitende, denen von ihren Kollegen von einem positiven Ereignis berichtet wird, entweder Inspiration oder Neid erleben – je nachdem, wie sehr sie die berichtende Person als Konkurrenten ansehen. Bei geringem Konkurrenz erleben könnte der Erfolg von Kolleginnen und Kollegen zum eigenen Erfolg werden und die eigenen Erfolgsmöglichkeiten zeigen, sodass es zum Erleben von Inspiration kommt. Wenn

die Konkurrenz unter den Kollegen jedoch stark ausgeprägt ist, könnte die Person, der von dem positiven Ereignis berichtet wird, möglicherweise eher mit Neid reagieren, weil der Erfolg der Kolleginnen und Kollegen den eigenen Erfolg schmälert oder gar verhindert.

Zur Untersuchung dieser Annahmen wurden insgesamt drei Studien mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen durchgeführt (Studie 1: Fragebogenstudie mit Universitätsmitarbeitenden, Studie 2: szenariobasierte Vignettenstudie mit Studentinnen und Studenten, Studie 3: Tagebuchstudie mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Branchen). Es zeigte sich, dass Personen neidischer waren, wenn sie die Person, die ein positives Ereignis mit ihnen teilte, als Konkurrenten ansahen. Darüber hinaus zeigten die Studien, dass das Erleben von Neid wiederum mit verstärkter „sozialer Unterminierung“ einhergeht – subtiles negatives Verhalten, das darauf abzielt, den beruflichen Erfolg und den guten Ruf der berichtenden Person auf Dauer zu beeinträchtigen (z. B. absichtlich falsche Informationen weiterzugeben).

Personen wurden hingegen stärker inspiriert, wenn die Person, die das positive Ereignis mit ihnen teilte, nicht als Konkurrent angesehen wurde. Auch das Erleben von Inspiration hing mit dem Verhalten der zuhörenden Person gegenüber der berichtenden Person zusammen. Je stärker die zuhörende Person durch das Teilen der positiven Ereignisse inspiriert wurde, desto mehr rücksichtsvolles, unterstützendes und kooperatives Verhalten zeigte sie gegenüber der berichtenden Person.

Insgesamt zeigen die Studien eindrücklich, dass die bisherigen Erkenntnisse zu Interpersonal Capitalization nicht eins zu eins auf den Arbeitskontext übertragen werden dürfen. Während die Forschung zu romantischen Beziehungen nahelegt, dass positive Ereignisse möglichst geteilt werden sollten, muss die Empfehlung für das Teilen positiver Ereignisse mit Kollegen bei der Arbeit differenzierter ausfallen. Die Auswirkungen für die zuhörende Person sind vom Ausmaß der wahrgenommenen Konkurrenz mit der berichtenden Person abhängig. Daher könnte es hilfreich sein, wenn Organisationen und Führungskräfte die Konkurrenz unter Kollegen weniger stark hervorheben, sodass die positiven Effekte des Teilens positiver Ereignisse zum Tragen kommen können.

Interessante Fragestellungen für zukünftige Forschung beziehen sich u. a. darauf, wie sich die Art der positiven Ereignisse auf die Reaktionen auswirkt. So ist es denkbar, dass das Teilen positiver Ereignisse, die auf harte Arbeit zurückzuführen sind, anders bewertet wird als das Teilen von Ereignissen, bei denen Kollegen lediglich Glück hatten. Weitere Studien sollten sich zudem der Frage widmen, wer bei der Arbeit positive Ereignisse mit Kollegen teilt (und wer nicht) und wie das Teilen positiver Ereignisse unter Kollegen gefördert werden kann.

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

# Informationsaustausch in crossfunktionalen Teams

**Steven M. Gray** (University of Texas at Austin), **J. Stuart Bunderson** (Washington University in St. Louis), **Gerben S. van der Vegt**, **Floor Rink** (University of Groningen), & **Yeliz Gedik** (Firat University). „Leveraging knowledge diversity in hierarchically differentiated teams: The critical role of hierarchy stability“, *Academy of Management Journal*, 2022, In-Press.

**M**it dem Trend hin zu agilen Arbeitsmethoden gewinnen crossfunktional besetzte Teams immer mehr an Bedeutung. Dadurch entsteht eine breite Wissensbasis, die Teams zur Lösung von Problemen einbringen können und von der man sich gemeinlich erhofft, dass sie Entscheidungsfindungsprozesse und die Teamperformance positiv beeinflusst. Allerdings hat die Forschung gezeigt: Umso mehr die Mitglieder eines Teams jeweils über distinktes statt im Team geteiltes Wissen verfügen, desto schwieriger kann die Konsensfindung werden und desto eher kommt es zu interpersonellen Konflikten. Außerdem ist aus der Teamforschung bekannt, dass gerade der Austausch von distinktem Wissen gehemmt ist, wenn es deutliche Statusunterschiede (hinsichtlich Einfluss, Prominenz, und Respekt) innerhalb von Teams gibt – die es durch unterschiedliche Erfahrungslevel und Qualifikationen auch in vermeintlich „hierarchielosen“ Teamstrukturen gibt.

Der Hintergrund: Mit distinktem Wissen und Perspektiven eckt man leichter an; es ist unsicher, wie diese Informationen von anderen Teammitgliedern aufgenommen werden – und dieses soziale Risiko stellt insbesondere für Teammitglieder mit niedrigem Status innerhalb des Teams eine Hemmschwelle dar. Informationen einzubringen, die allen Teammitgliedern bereits (in ähnlicher Form) bekannt sind, ist hingegen recht unverfänglich. Steven M. Gray und seine Co-Autoren führen in diesem Zusammenhang jedoch ins Feld, dass Statusunterschiede in crossfunktionalen und damit „wissensdiversen“ Teams unterschiedliche Implikationen für den Informationsaustausch und, darüber vermittelt, die Teamperformance haben können, je nachdem wie stabil vs. instabil die Statushierarchie im Team ist. Wenn die Statushierarchie instabil ist, sich also der relative Status von Teammitgliedern über die Zeit hinweg immer wieder ändern kann, dann bedeutet das für Teammitglieder mit hohem Status, dass sie diesen leicht verlieren können und gezwungen sind, diesen abzusichern. In wissensdiversen Teams, so die Autoren, gelingt dies vor allem damit, eigenes Wissen verstärkt einzubringen und den Wissensaustausch unter den anderen Teammitgliedern aktiv zu fördern und damit dem Team

als Ganzem zu dienen. Dieser Anreiz fehlt, wenn die Statushierarchie im Team als stabil wahrgenommen wird. Für Teammitglieder mit niedrigem Status hingegen bedeutet eine instabile Statushierarchie die Chance aufzusteigen – was laut den Autoren die Hemmschwelle senken sollte, sich mit seinem Wissen einzubringen.

In einer Feldstudie mit Daten zu 156 Teams aus verschiedenen Organisationen finden die Autoren bestätigt, dass Teams mit funktional diverserem Background und damit diverser Wissensbasis den Informationsaustausch innerhalb des Teams als schlechter beurteilen und die Teamperformance vonseiten des Vorgesetzten als niedriger eingeschätzt wird, wenn die Statusunterschiede im Team als stabil wahrgenommen werden; und umgekehrt, dass der Informationsaustausch tendenziell als besser beurteilt und die Teamperformance als höher eingeschätzt werden, wenn die Statusunterschiede im Team als instabil wahrgenommen werden. Zusätzliche Analysen zum bilateralen Informationsaustausch zeigen außerdem, dass dieser Effekt durch statushöhere Teammitglieder getrieben wird, also vermutlich wie theoretisch argumentiert durch die Motivation, den eigenen Status abzusichern.

Für Teammitglieder mit niedrigem Status hingegen scheint sich nichts daran zu ändern, dass starke Statusunterschiede innerhalb von funktional diversen Teams den Informationsaustausch hemmen. Das ist konsistent mit den Erkenntnissen der Prospect Theory von Daniel Kahneman und Amos Tversky, die der Verlustvermeidung eine stärkere motivationale Wirkung zuschreibt als dem Gewinnen. Da sich Statusunterschiede in Teams nicht vermeiden lassen – z. B. weil Mitarbeitende unterschiedlicher Seniorität zur Aufgabenerfüllung benötigt werden: Was können Führungskräfte dann tun, um die Statushierarchie im Team möglichst fluide zu gestalten? Wenn es die Anforderungen an die Teamarbeit zulassen, lässt sich dies bspw. über regelmäßig wechselnde Rollen/Verantwortlichkeiten umsetzen oder über systematische Job Rotation in das Team hinein und aus dem Team heraus. Sollte dies nicht umsetzbar sein, bleibt noch die Möglichkeit, Entscheidungsfindungsprozesse so zu strukturieren, dass sich jedes Teammitglied einbringen muss (Nominal Group Technique), oder teambasierte Ziele und Anreize zu setzen, sodass Teammitglieder mit höherem Status incentiviert werden, diesen zum Nutzen des gesamten Teams einzusetzen.

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



## Was negatives Feedback Führungskräfte kostet

Simon, L. S.; Rosen, C. C.; Gajendran, R. S.; Ozgen, S.; Corwin, E. S.: Pain or gain? Understanding how trait empathy impacts leader effectiveness following the provision of negative feedback. *Journal of Applied Psychology*, 2021. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000882>

**A**uch wenn es in der Regel keine angenehme Erfahrung ist, kann negatives Feedback von der Führungskraft eine wertvolle Ressource sein. Negatives Feedback erleichtert die Anpassung des eigenen Verhaltens und kann so zur Aufgabenerfüllung und Zielerreichung beitragen. Die Auswirkungen von negativem Feedback auf den Empfänger sind mittlerweile gut untersucht. In mehreren Studien konnte gezeigt werden, dass negatives Feedback die Leistung des Empfängers verbessern kann. Über die Auswirkungen auf die Führungskraft als Feedbackgeber ist hingegen sehr wenig bekannt. Vieles spricht dafür, dass negatives Feedback auch für die Führungskraft eine zwiespältige Erfahrung ist. Einerseits ist das Geben von negativem Feedback eine wichtige Führungsaufgabe, die der Führungskraft die Möglichkeit bietet, die eigene Kompetenz zu demonstrieren, Einfluss zu nehmen und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Andererseits kann negatives Feedback auch für Führungskräfte eine unangenehme Erfahrung sein, weil es womöglich zu zwischenmenschlichen Konflikten kommt und die Beziehungen zu den Mitarbeitern beeinträchtigt werden.

Eine aktuelle Studie hat sich genauer mit der Frage beschäftigt, welche Auswirkungen sich für Führungskräfte ergeben, wenn sie ihren Mitarbeitern negatives Feedback geben. Lauren S. Simon und ihre Kollegen von der University of Arkansas und der Florida International University vermuteten, dass Führungskräfte in Abhängigkeit von ihrer Empathie unterschiedlich reagieren. Führungskräfte, denen es gut gelingt, sich in ihre Mitarbeiter einzufühlen, könnten besonders anfällig für die möglichen Nachteile des Gebens von negativem Feedback (z. B. Schädigung der Beziehung, Verletzung der Gefühle eines Mitarbeiters) und weniger empfänglich für die möglichen Vorteile (z. B. Demonstration von Kompetenz, Ausübung von Einfluss, Beseitigung eines Leistungsproblems) sein. Umgekehrt könnten weniger empathische Führungskräfte nicht so sehr von den emotionalen Kosten/Folgen negativen Feedbacks für den Empfänger betroffen sein und mehr von den persönlichen Vorteilen profitieren, weil sie weniger auf andere und stärker auf sich selbst fokussiert sind.

Diese Annahmen wurden in einer zehntägigen Tagebuchstudie mit 53 Führungskräften untersucht. Die Ergebnisse zeigten,

dass Führungskräfte mit höherer Empathie, die am Vormittag negatives Feedback an ihre Mitarbeiter gegeben hatten, nach der Arbeit über eine geringere Munterkeit und eine höhere Bekümmertheit berichteten. Bei Führungskräften mit einer geringeren Empathie zeigte sich hingegen ein anderes Muster. Sie wiesen nach der Arbeit eine höhere Munterkeit und weniger Bekümmertheit auf, wenn sie ihren Mitarbeitern am Vormittag negatives Feedback gegeben hatten. Zudem zeigten sich Zusammenhänge zwischen Munterkeit bzw. Bekümmertheit und der selbsteingeschätzten Effektivität der Führungskräfte. Eine höhere Munterkeit und eine geringere Bekümmertheit gingen mit einer höheren Führungseffektivität einher. Die Ergebnisse von zwei ergänzenden Studien, in denen mit verschiedenen Methoden einzelne Feedback-Episoden untersucht wurden, weisen darauf hin, dass die negativen emotionalen Reaktionen des Feedback-Empfängers in diesem Zusammenhang wichtig sein könnten. Bei Führungskräften mit höherer Empathie waren die negativen Reaktionen des Empfängers auf negatives Feedback mit Beeinträchtigungen der Handlungssteuerung und der Problemlöse- und Planungsfähigkeit der Führungskräfte verbunden. Bei weniger empathischen Führungskräften zeigten sich hingegen keine Beeinträchtigungen.

Die Studie zeigt, dass es für Führungskräfte durchaus mit Kosten verbunden sein kann, ihren Mitarbeitern negatives Feedback zu geben. Das könnte erklären, warum einige Führungskräfte sehr zurückhaltend sind, wenn es darum geht, negatives Feedback zu geben. Unternehmen sollten dafür sorgen, dass Führungskräfte ausreichend Zeit und Möglichkeiten zur Erholung haben, damit negatives Feedback nicht ihre Führungseffektivität beeinträchtigt. Empathischere Führungskräfte könnten zudem von Maßnahmen profitieren, die dazu beitragen, die persönlichen Kosten von negativem Feedback zu reduzieren.

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

# Was Sprache mit Gehalt zu tun haben kann

**He, Joyce C.** (University of California) & **Kang, Sonia K.** (University of Toronto): Covering in Cover Letters: Gender and Self-Presentation in Job Applications, *Academy of Management Journal*, Vol. 64, No. 4, 1021, DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1280>

**G**eschlechtersegregation bleibt in den meisten Industriestaaten ein verbreitetes Phänomen. Während Topmanagementpositionen im Durchschnitt vorwiegend Männern vorbehalten bleiben und naturwissenschaftliche Fächer überwiegend von Männern belegt werden, dreht sich das Geschlechterverhältnis vor allem im Bildungs- und Gesundheitsbereich mehr und mehr um. Diese Fehlallokationen studieren He und Kang, jedoch nicht aus einer Angebots- (z. B. Selbstselektion von Geschlechtern in Fachbereiche) oder Nachfrageperspektive (z. B. Arbeitgeberdiskriminierung), sondern aus dem Zusammenspiel dieser beiden Perspektiven. Die Autoren untersuchen in Studie 1 quantitativ, wie sich maskuline versus feminine Sprache von Bewerbern aus tatsächlichen Motivationsschreiben auf eine Reihe von Variablen auswirkt (z. B. Gehalt, Position, Rückruf erhalten etc.). Studie 2 untersucht quantitativ das Verhältnis von femininer und maskuliner Sprache in Motivationsschreiben auf den Erfolg (i. e. Zulassung) in einem kanadischen MBA-Programm (unter Konstanzhaltung von anderen Faktoren, die die Zulassung beeinflussen können). Studie 3 nutzt ein experimentelles Design, um die Auswirkungen manipulierter Stellenanzeigen hinsichtlich Geschlechtersprache auf Motivationsschreiben von Bewerbern zu testen.

Zwei generelle Mechanismen existieren dabei laut den Autoren, um den Eindruck bei der Bewerbung auf geschlechterinkongruente Jobs (also z. B. Frauen bewerben sich in männlich dominierten Feldern) zu steuern: Betonung von Ähnlichkeit zu einer bestimmten Gruppe bzw. einem sozioökonomischen Status („passing“) oder das Herunterspielen von Signalen, die die Zugehörigkeit zu einer bestimmte Gruppe bzw. einem Status bestimmt („covering“).

Im Durchschnitt ist eine femininere Sprache für Männer wie für Frauen unvorteilhafter, da sie weniger wahrscheinlich rekrutiert werden. Männer in vermeintlich femininen Berufszweigen scheinen ihr Geschlecht als Vorteil zu sehen, indem sie Maskulinität als strategischen Wettbewerbsvorteil betonen. Ganz anders Frauen: Sie werden bestraft, wenn sie auf das Herunterspielen der eigenen Femininität setzen, da sie Geschlechtervorurteile und Geschlechtererwartungen verletzen. Wenn sie feminine Eigenschaften betonen („passing“),

werden sie als weniger kompetent und als schlechterer „Fit“ wahrgenommen. In beiden Fällen ist es im Durchschnitt unwahrscheinlicher, dass Frauen den Job erhalten.

Zudem diskutiert der Artikel die deskriptiven und präskriptiven Stereotype, die immer noch hinsichtlich Geschlechternormen existieren. Schließlich diskutiert der Artikel langfristige Ansätze wie die Nutzung und Wertschätzung von femininen Werten in maskulin besetzten Berufszweigen, die das Phänomen mildern und insbesondere Frauen Möglichkeiten geben sollen, die Wahrnehmung von Geschlechteridentitäten zu beeinflussen.

*Besprochen von Johannes Brunzel*

## Neues aus Top-Journals

### Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

# Multitasking in virtuellen Meetings

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

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Virtuelle Meetings bestimmen mittlerweile in einigen Branchen den Arbeitsalltag. Zeit zum Erledigen von wichtigen Aufgaben ist rar. Daher wundert es wenig, dass das in der Vergangenheit verpönte Multitasking während virtueller Meetings häufig zu beobachten ist. Für Unternehmen stellt sich die Frage: Ist Multitasking weiterhin möglichst zu vermeiden oder kann es während virtueller Meetings hilfreich sein?

## Medien klären über den Multitasking-Mythos auf

Bislang berichten die Medien (in Linie mit dem Stand der Forschung) kritisch über Multitasking.

Die **Süddeutsche Zeitung** berichtet am 14. August 2019, Männer und Frauen seien gleich schlecht im Multitasken. In mehreren Multitasking-Experimenten<sup>1</sup> konnten Dr. Patricia Hirsch (RWTH Aachen) und Kollegen keine systematischen Geschlechtsunterschiede bei der Leistung während Multitasking feststellen.<sup>2</sup>

**Die Zeit** titelt am 2. Juni 2020: „Nein sagen lernen: Darum macht uns Multitasking so fertig – und das hilft.“ Der Beitrag gibt mehrere Tipps im Umgang mit Multitasking. Es sind Ratschläge, wie etwa feste Zeitblocker zur Bearbeitung bestimmter Aufgaben zu nutzen, Ordnung auf dem Schreibtisch zu halten, To-do-Listen zu führen und Nein sagen zu lernen.<sup>3</sup>

Tillmann Prüfer deckt in seiner Kolumne am 6. August 2020 beim **Handelsblatt** auf: „Multitasking ist nur eine Illusion.“ Das Gehirn bearbeite nicht gleichzeitig, sondern nacheinander Aufgaben. Daraus seien entsprechende Lehren zu ziehen.<sup>4</sup>

Die Wende markiert ein Beitrag der **Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 5. November 2021. Im Beitrag „Keine Zeit für Multitasking“ wird Multitasking im Kontext von Videokonferenzen genauer unter die Lupe genommen. Multitasking sei selten eine gute Idee, zwangsläufig schaden müsse der Versuch während Videokonferenzen jedoch nicht. Hier werden erstmals auch positive Effekte herausgestellt.<sup>5</sup> Was also stimmt? Und gelten in der virtuellen Welt der Videokonfe-

renzen mit Blick auf Multitasking etwa andere Gesetze als in der analogen?

## Der Forschungskontext

- ▶ Internationale Forschungsergebnisse zu Multitasking sind überwiegend unter den Begriffen (Media) Multitasking sowie (Task) Interruption oder Disruption zu finden; denn nicht nur virtuelle Meetings, sondern auch Arbeitsunterbrechungen begünstigen Multitasking.
- ▶ Zentrale Fragestellungen der Multitasking-Forschung waren bislang z. B., wie sich Multitasking auf die (Gedächtnis-) Leistung, Fehlerraten, Entscheidungen und den affektiven Zustand auswirkt.
- ▶ Erste Studien dazu, wie sich Multitasking in virtuellen Meetings auf Beschäftigte auswirkt, werden seit der Coronapandemie durchgeführt.

## Die Forschungslage

- ▶ Allgemein stellen Multitasking und Arbeitsunterbrechungen hohe Anforderungen an das Arbeitsgedächtnis wie in einem Forschungsprojekt<sup>6</sup> der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (bua) in Kooperation mit Anja Baethge (Medical School Hamburg) und Thomas Rigotti (Johannes Gutenberg-University Mainz) festgestellt wird. Mithilfe eines umfassenden Literatur-Reviews wurden folgende zentrale Faktoren, welche die Wirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistung und psychische Beanspruchung positiv wie negativ beeinflussen können, zusammengetragen:
  - organisationale Rahmenbedingungen, z. B. Unternehmenskultur oder (flexible) Arbeitszeitmodelle
  - allgemeine Tätigkeitsmerkmale, z. B. Zeitdruck oder soziale Unterstützung
  - relevante Merkmale der Primärtätigkeit und Unterbrechungsaufgabe, z. B. Komplexität oder Sinnhaftigkeit
  - personale Faktoren, z. B. kognitive Fähigkeiten oder Qualifikation
  - Charakteristika der Unterbrechung, z. B. Dringlichkeit oder Vorhersagbarkeit
  - Interferenz, z. B. Domänenübereinstimmung von Aufgaben oder gegenseitige Interdependenz von Aufgaben

---

## Nur weil Multitasking während virtueller Meetings für Beschäftigte auch positive Folgen haben kann, müssen die negativen Konsequenzen weiterhin dringend berücksichtigt werden.

---

► Zwei Publikationen, die auf einer großangelegten Datensammlung bei Beschäftigten im Homeoffice bei Microsoft von Mitte April bis Mitte August 2020 basieren, liefern Ergebnisse zu Fragestellungen, wie sich Multitasking während virtueller Meetings in MS Teams auswirkt.

- Sarkar und Kollegen (2021)<sup>7</sup> berichten die Ergebnisse von 159 Beschäftigten, die Fragen über ihre Nutzung der Chat-Funktion während virtueller Meetings beantwortet hatten (mindestens ein Tagebucheintrag und ein Fragebogen-Rating pro Beschäftigten). Es sind: Ressourcen schnell teilen zu können, eine Aufzeichnung des Meetings und auch darüber hinaus einen Ort für weitere Diskussionen zu haben sowie das Gefühl, die Besprechung sei inklusiver, wurde positiv eingeschätzt. Als besonders herausfordernd und negativ wurde paralleles Chatten dann angesehen, wenn die Inhalte stark von der Hauptkonversation abwichen und damit für Ablenkung sorgten.

- Cao und Kollegen (2021)<sup>8</sup> analysierten einen Datensatz mit 34.524 Aufzeichnungen zu Multitasking während virtueller Meetings in MS Teams sowie zusätzlich Tagebuchstudien-einträge von 413 Beschäftigten.

· Multitasking trat häufiger in großen, langen, morgendlichen, wiederkehrenden und gering relevanten virtuellen Meetings auf, um bspw. andere Arbeit nachzuholen.

· Etwa 15 % der Beschäftigten erwähnten, Multitasking würde ihnen dabei helfen, produktiver zu sein. Aufmerksamkeitsverlust wurde von 36 % Beschäftigten am häufigsten als negative Konsequenz erwähnt, daneben auch mentale Erschöpfung. Außerdem kann Multitasking während eines virtuellen Meetings als unhöflich wahrgenommen werden.

### Der Minimalkonsens

Multitasking bleibt auch in virtuellen Meetings mit großer Vorsicht zu genießen, da die aus der realen Welt bekannten negativen Effekte bestehen bleiben.

### Drei offene Fragen

- Lassen sich positive oder negative Auswirkungen von Multitasking in virtuellen Meetings auf individuelle Unterschiede sowie verschiedene Aufgabentypen oder Kollaborationsarten zurückführen?
- Treten ähnliche Ergebnisse zu Multitasking in virtuellen Meetings für andere Branchen als der Informationstechnologie auf?
- Gibt es kulturelle Unterschiede, die bei Multitasking während virtueller Meetings unbedingt berücksichtigt werden sollten?

### Fazit

„Multitasking ist verführerisch, da es subjektiv den Eindruck entstehen lässt, besonders produktiv zu sein“, fasst Prof. Dr. Thomas Rigotti zusammen, der an der Johannes Gutenberg-University Mainz den Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie leitet. Nach Thomas Rigotti seien Multitasking Anforderungen in der Regel ein Zeichen schlechter Arbeitsorganisation. Nur weil Multitasking während virtueller Meetings für Beschäftigte auch positive Folgen haben könne, seien die negativen Konsequenzen von Multitasking weiterhin dringend zu berücksichtigen. Es gelte, die Qualität virtueller Meetings zu verbessern, um nachhaltig die Produktivität und Gesundheit von Beschäftigten zu fördern.

#### Quellen

- 1 <https://www.sueddeutsche.de/wissen/multitasking-frauen-maenner-evolution-1.4564029>
- 2 <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0220150>
- 3 <https://www.zeit.de/zett/2020-06/darum-macht-uns-multitasking-so-fertig-und-das-hilft>
- 4 <https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/pruefers-kolumne-multitasking-ist-nur-eine-illusion/26071952.html>
- 5 <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/der-sonntagssoekonom-keine-zeit-fuer-multitasking-17608768.html>
- 6 <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2220.html>
- 7 <https://doi.org/10.1145/3411763.3451793>
- 8 <https://doi.org/10.1145/3411764.3445243>

# Dynamik und Diversität in der Personalführung

Fabiola H. Gerpott lehrt und forscht an der WHU – Otto Beisheim School of Management zu Leadership. Dabei nimmt sie Mikrodynamiken in Organisationen unter die Lupe.

**Dr. Christina Guthier**, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

**B**egonnen hat Professor Fabiola Gerpotts akademische Reise im Wirtschaftsingenieurwesen am Karlsruher Institut für Technologie. Schon im ersten Semester wurde ihr klar, dass ihr Interdisziplinarität zwar gefällt, die Fächerkombination aber nicht. Den entscheidenden Impuls für den Wechsel zum Studium der Wirtschaftspsychologie bekam sie während eines Auswahlseminars für die Studienstiftung des Deutschen Volkes, in die sie später aufgenommen wurde.

Die Mischung aus Wirtschaft und Psychologie sollte ihre Berufung werden. Nach vier Semestern des Wirtschaftspsychologiestudiums tauschte sie die Betonplatten der Ruhr-Universität Bochum trotzdem – zumindest vorübergehend – gegen Gefängnistüren. Natürlich nicht, weil sie sich etwas zuschulden kommen ließ, sondern weil das Fremantle Prison in Australien zu einem Start-up Hub umgebaut worden war und sie in einem der dort ansässigen Start-ups ein sechsmonatiges Praktikum im Recruiting absolvierte.

Nach ihrer Rückkehr aus Down Under wandte sie sich an Prof. Dr. Heinrich Wottawa als Mentoren. Durch ihn motiviert gelang es ihr bereits mit einer Bachelorarbeit zum Thema „Oben ohne Frauenquote: Abschätzungen des potenzialadäquaten Anteils von Frauen in Führungspositionen“ den Rotary Club Bochum Universitätspreis zu gewinnen. Außerdem kam sie mit dieser Arbeit in die Top Ten des Bachelorpreises der Deutschen Gesellschaft für Personalführung.

Lag der Fokus des Wirtschaftspsychologiestudiums deutlich auf der Psychologie, so wollte sie sich im Master Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen als nächstes auf die Wirtschaftswissenschaften konzentrieren. Dort nutzte sie die forschungsorientierte Ausrichtung dafür, schon während des Masters erste eigene Artikel (zu Charismatisierung von Gründern sowie den Auswirkungen von Markenpersönlichkeit auf die Arbeitgeberattraktivität) auf zwei renommierten internationalen Konferenzen zu präsentieren. In ihrer Masterarbeit befasste sie sich schließlich damit, welche generationsspezifischen Maßnahmen wirkungsvoll sind, um hochqualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und an die Organisation zu binden. Die mit zwei Preisen ausgezeichnete Arbeit fand in der Praxis großen Anklang und legte damit den Grundstein für den nächsten Karriereschritt.

Vom Bodensee wechselte die angehende Forscherin nach Bremen, wo sie in einem Produktionswerk der Daimler AG zu intergenerationalen Qualifizierungsmaßnahmen in Betriebswirtschaftslehre und Organisationspsychologie promovierte. In diesem Doppelpromotionsprogramm wurde sie für die Betriebswirtschaftslehre an der Jacobs University Bremen und für die Organisationspsychologie an der Vrije Universiteit Amsterdam betreut. Dort war sie anschließend auch als Assistenzprofessorin tätig. Sie leitete das Fachgebiet Organizational Behavior an der Technischen Universität Berlin als Juniorprofessorin, bevor sie schließlich im April 2019 auf den Lehrstuhl für Leadership der WHU in Düsseldorf berufen wurde.

## Evidenzbasiertes Mindset Lehren

Sowohl in der Lehre als auch in der Forschung ist es der 33-jährigen wichtig, evidenzbasiert zu agieren. „Meine Studierenden sollen verstehen, dass sie bei einem Problem, das in der Arbeitspraxis auftritt, wissenschaftliche Paper lesen können, um passende evidenzbasierte Lösungsansätze zu finden.“ Zur Übung gibt sie ihren Masterstudierenden bspw. Paper aus dem Academy of Management Journal, in dem sie auch selbst mit ihren Kollegen publiziert. Die Studierenden sollen sodann die zentralen Erkenntnisse in einem Pitch-Video, das HR-Verantwortliche als Zielgruppe adressiert, präsentieren. Ist der Respekt vor dieser Aufgabe auch anfangs sehr hoch, so bestätigen die Rückmeldungen am Ende des Semesters stets, dass sich die Studierenden nun besser dazu befähigt fühlen, eigenständig hochwertige wissenschaftliche Literatur zu verstehen und aus ihr Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten – Fähigkeiten, die im weiteren Leben aus Sicht der Professorin sowohl in wissenschaftlichen als auch wirtschaftlichen Arbeitskontexten sehr wertvoll sind.

## Personalführung und Diversity

Von 2020 bis 2022 leitet Fabiola Gerpott das durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Projekt „Möge die Macht mir dir sein? Eine mikrodynamische Betrachtung der Rolle des Geschlechts in der Einforderung und Zuspreehung von Führung in Interaktionen von Managern und Mitarbeitern“. Als Kooperationspartner an ihrer Seite ist Professor Niels Van



Quaquebeke von der Kühne Logistics University Hamburg. Die zwei zentralen Forschungsfragen, die das Projekt beantworten möchte, sind:

- ▶ Wie unterscheidet sich das Stresserleben nach Meetings aufgrund von unterschiedlichen Mikrodynamiken zwischen den Geschlechtern?
- ▶ Wie gelingt erfolgreiche Führungskommunikation im virtuellen Raum auf Distanz?

Mit Mikrodynamiken sind bspw. kleinste Äußerungen oder Verhaltensweisen gemeint, die Interaktionen zwischen Personen in eine (teilweise nicht gewünschte) Richtung beeinflussen. Bei der ersten Forschungsfrage des DFG-Projekts geht es also darum, durch systematisches Beobachten von Verhaltensanalysen besser zu verstehen, warum Personen oder Situationen auf eine bestimmte Art und Weise wahrgenommen werden. Erste vorläufige Ergebnisse erbrachten bereits Analysen von gut 100 virtuellen Meetings, die in Kooperation mit unterschiedlichen Praxispartnerorganisationen aufgenommen wurden. Sie zeigen, dass sich Männer und Frauen bezüglich ihres Kommunikationsverhaltens in virtuellen Meetings per se nicht signifikant unterscheiden. Was sich allerdings unterscheidet, ist, wie Mitarbeitende darauf reagieren.

„Die gleiche Verhaltensweise triggert oft unterschiedliche Reaktionen bei Mitarbeitenden, je nachdem ob sie gerade mit einer weiblichen oder männlichen Führungskraft interagieren“, hat Gerpott beobachtet. Führungskräfte werden von Mitarbeitenden oder anderen Teammitgliedern zum Teil für das gleiche Verhalten unterschiedlich bewertet, wenn man sie im Anschluss in einem Fragebogen dazu befragt. „Die Herausforderung einer durch Fragebogenuntersuchungen dominierten Führungsforschung besteht also darin, dass die angeblichen Verhaltensunterschiede von Frauen und Männern, die in solchen fragebogenbasierten Untersuchungen gefunden werden, nicht notwendigerweise tatsächliche Unterschiede widerspiegeln.“ Vielmehr handelt es sich häufig um die (teilweise eben verzerrte) Wahrnehmung derjenigen, die das Verhalten der Führungspersonen bewerten. Diese verzerrte Wahrnehmung wiederum steuert das Verhalten der Teammitglieder – ein Kreislauf, durch den Gerpott und ihr Team versuchen, ein höheres Stresserleben weiblicher Führungskräfte zu erklären.

Fabiola Gerpott ist überzeugt, dass die Messung von tatsächlichem (Kommunikations-)Verhalten zu theoretisch neuen Erkenntnissen führen kann. Darüber hinaus sind Messverfahren auch für die Praxis äußerst relevant, da in der Personalauswahl und -entwicklung verbreitet auf Fragebögen gesetzt wird. „Im Englischen fasse ich diese Mission gern unter dem Schlagwort ‚Bringing behavior back into organizational behavior‘ zusammen. Ich begeistere mich dafür, verhaltens- und fragebogenbasierte Forschung miteinander zu verknüpfen, um besser zu verstehen, wie Führung in Interaktionen zwischen Menschen



**PROF. DR. FABIOLA H. GERPOTT**

Lehrstuhl für Leadership

WHU – Otto Beisheim School of Management

[fabiola.gerpott@whu.edu](mailto:fabiola.gerpott@whu.edu)

<https://www.whu.edu/de/fakultaet/management-group/leadership/fabiola-gerpott/>

ausgehandelt wird. Und das möchte ich auch an den wissenschaftlichen Nachwuchs weitergeben!“

### Inspiration durch Interdisziplinarität

„Du musst dich spezialisieren, vor allem, wenn du in der Wissenschaft bleiben willst.“ Diesen Ratschlag hat Professorin Gerpott in der Vergangenheit häufig gehört. Ihr Werdegang zeigt jedoch, dass eine Spezialisierung nicht zwingend nötig ist, um in der Wissenschaft auch schon in jungen Jahren erfolgreich Fuß zu fassen.

Lebenslanges Lernen voneinander sieht sie nicht nur in interdisziplinären Forschungsk Kooperationen, sondern auch in der Personalführung als entscheidenden Erfolgsfaktor. Es gebe jeweils nicht den einen Weg zum Erfolg. Evidenzbasiert zu entscheiden und zu handeln, steigere die eigenen Erfolgsaussichten dennoch bereits beträchtlich.

# Der PERSONALquarterly-Fragebogen

PQ stellt HR-Verantwortliche vor, die im engen Austausch mit der Wissenschaft sind und so Personalarbeit voranbringen. In dieser Ausgabe: Lasse Rheingans, Rheingans GmbH

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

**Lasse Rheingans:** Es fällt mir schwer, einzelne Leistungen auszuwählen. Allein die Entdeckung bzw. Nutzbarmachung der Elektrizität, die Entdeckung von Penizillin und der Dampfmaschine oder Erkenntnisse der Psychologie beeindruckten mich! Was mich aber fast täglich fasziniert: die Entwicklung des Internets und dessen Einzug in unseren Alltag; vom Arpanet des Militärs zum Treibstoff unseres digitalen Zeitalters – im Guten wie im Schlechten.

**PERSONALquarterly:** Welche Bedeutung hat für Sie die Wissenschaft? Kann man sich auf ihre Erkenntnisse verlassen?

**Lasse Rheingans:** Ich bin der Meinung, dass fundierte wissenschaftliche Erkenntnis die beste, objektivste Erkenntnis ist, die wir haben – eben bis zu dem Moment, an dem neue Erkenntnisse ans Tageslicht kommen. Denn so funktioniert Wissenschaft nun einmal. Das gilt im Übrigen auch, wenn Erkenntnisse Einzelnen nicht gefallen, aus welchen Gründen auch immer. Natürlich darf im Hinblick auf Verlässlichkeit nicht unberücksichtigt bleiben, welche Interessen und Gruppen hinter mancher Forschung stecken. Denn je nach Design einer Studie kann das Ergebnis durchaus schon im Vorfeld „vermutet“ werden. Deswegen ist allein das Herausbringen einer wissenschaftlichen Studie noch lange kein wissenschaftlicher Durchbruch. Wert entsteht erst, wenn die Studie auch nachvollziehbar, begründbar und wiederholbar ist sowie einem Peer-Review standhält.

**PERSONALquarterly:** Welche Berührungspunkte haben Sie persönlich mit der Wissenschaft?



**LASSE RHEINGANS** ist Gründer und Geschäftsführer der Transformationsagentur Rheingans GmbH, die mit ihrem 5-Stunden-Arbeitszeitmodell von sich reden machte. Das Unternehmen hat mehrere Awards für seine Personalarbeit erhalten.

**Lasse Rheingans:** Ich persönlich habe „interdisziplinäre Medienwissenschaften“ an der Universität Bielefeld studiert. Besonders spannend an diesem Studiengang war und ist die Überschneidung und Verzahnung ganz verschiedener Disziplinen wie Linguistik, Literaturwissenschaft, Soziologie, Erziehungswissenschaft und Technik.

**PERSONALquarterly:** Arbeiten Sie in Ihrem beruflichen Kontext mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zusammen?

**Lasse Rheingans:** Im Zuge der Einführung unseres neuen Arbeitszeitmodells (vgl. „Die 5-Stunden-Revolution“, Campus 2019) haben wir laufend Anfragen aus verschiedenen Disziplinen, die bestimmte Aspekte in unserem Arbeitsalltag evaluieren. Darüber hinaus haben wir studentische Unterstützung. In der Vergangenheit gab es auch diverse Kooperationen, u. a. mit der FH Bielefeld. Und der BRIC, der Bielefelder Research + Innovation Campus (<https://bric-owl.de/>) ist seit einiger Zeit ein hervorragender Ansprechpartner für solche Kooperationsideen.

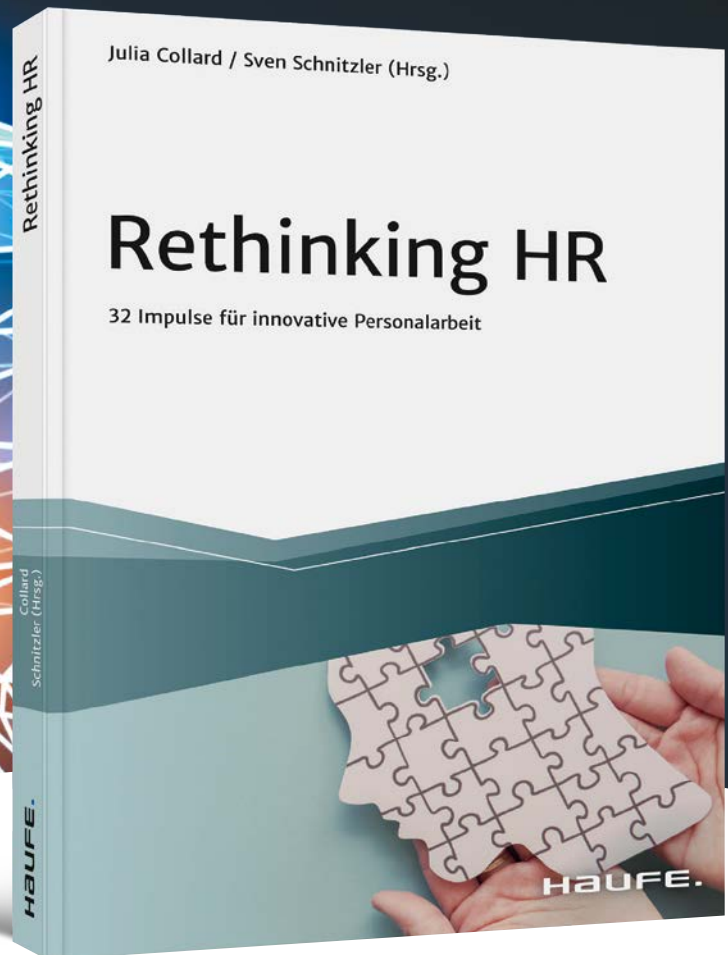
**PERSONALquarterly:** Haben Sie ein Beispiel, bei dem Sie auf wissenschaftliche Expertise zurückgreifen, um Ihre Entscheidungen besser zu machen oder abzusichern?

**Lasse Rheingans:** Tatsächlich greifen wir in unseren Projekten, gerade in der Beratung, immer wieder auf aktuelle Studien aus verschiedenen Fachbereichen zurück. In komplexen Situationen – und die Realität in Unternehmen ist eine solche – benötigen wir eine Perspektivenvielfalt, die wir bei uns durch interdisziplinäre Zusammenarbeit herzustellen versuchen, um die bestmöglichen Entscheidungen hieraus ableiten zu können.

**PERSONALquarterly:** Was wünschen Sie sich von der Wissenschaft?

**Lasse Rheingans:** Ich würde mir manchmal eine bessere Zusammenarbeit und Verzahnung bzw. einen besseren Abgleich der unterschiedlichen Fachrichtungen wünschen. Hierfür bedarf es allerdings verbesserter Wissenschaftskommunikation – sowohl von den Ergebnissen her als auch von der Herangehensweise, Stichwort Nahbarkeit. Die vermisse ich. In Bielefeld entsteht aktuell die „Wissenswerkstadt“ – ein Ort, an dem die Wissenschaft für die Stadtgesellschaft besser „erfahrbar“ werden soll. Das halte ich für sehr sinnvoll und darauf freue ich mich sehr.

# INNOVATIVE PERSONALARBEIT



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

## MIT HR DIE NEUE ARBEITSWELT GESTALTEN

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

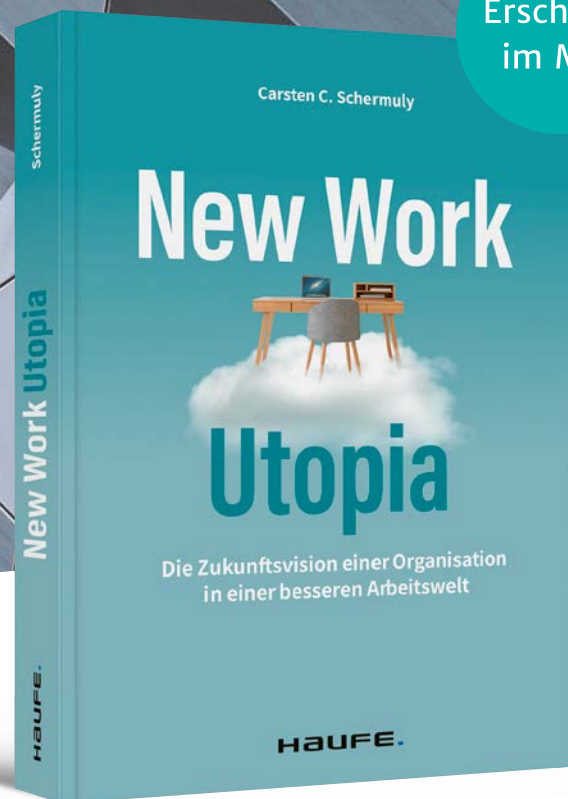
- + **Learnings für eine neue Arbeitswelt und eine menschenfokussierte Personalarbeit**
- + **Gliederung entlang des Arbeitslebenszyklus**
- + **40 Autoren und Autorinnen äußern ihre Meinung zu HR der Zukunft**

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



## SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

Erscheint  
im Mai



### NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

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

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

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

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