

03 2018 | 70. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Agile Organisations- und Arbeitsformen machen Unternehmen zukunftsfähig

Agile Unternehmensführung – Der Einfluss von Managementpraktiken und agilen Tools s. 12

WECKMÜLLER/ANDERSON/ROTZINGER

Wie die Kennzahlenauswahl den Erfolg des HR-Controllings beeinflusst s. 36

LIEDTKE/WINNEN

Agile Führung als Antwort auf eine VUCA-Umwelt s. 18

PETRY

State of the Art: Organisationale Ambidextrie und Unternehmenserfolg s. 44

BIEMANN/WECKMÜLLER

Agilität in Organisationen – Welche Herausforderungen sehen Führungskräfte? s. 24

WEBER/ZIMMERMANN/FISCHER

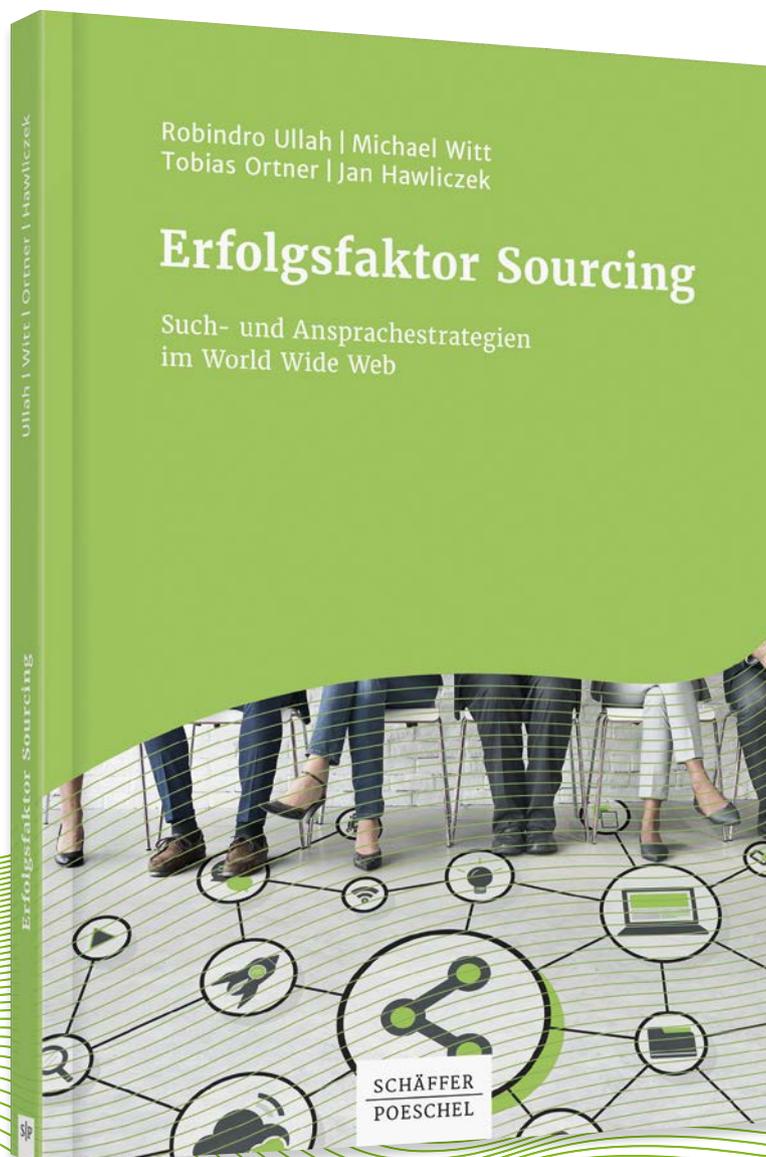
Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 48

KREBS/MEINECKE/VOGELANG

Recruiting von morgen

Noch nie war es einfacher, vielversprechende Talente aufzuspüren. Gleichzeitig sind Such- und Ansprache-strategien im World Wide Web äußerst komplex. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele zeigen die Autoren, welche Kompetenzen gute Recruiter und Sourcer heute mitbringen sollten, wie optimale Prozesse für hochmoderne Personalgewinnung aussehen und worauf es bei der gezielten Kandidatenansprache ankommt. Mit einem Ausblick auf das Recruiting von morgen im Zeichen von Virtual Reality und Big Data.

>> **UMBERTO** <<
– DER MODERNE
RECRUITER



- Die zukunftsweisende Strategie im Recruiting: Online-Sourcing von Kandidaten
- Nachhaltige Strategien statt immer neue Tools: wirksame Suche und Ansprache im Sourcing
- Moderne Recruiter: Profis für Talentmanagement, Netzwerke, Foren und Blogs im Internet

Ullah ua.

ERFOLGSFAKTOR SOURCING

Such- und Ansprachestrategien im World Wide Web

2017. 141 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-3681-6

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL

Liebe Leserinnen und Leser,



*Torsten Biemann,
Universität Mannheim*

das Thema Agilität beschäftigt zurzeit Unternehmen, die sich auf ein turbulenter werdendes Umfeld einstellen müssen. Wie können Organisationsstrukturen und Kultur angepasst werden, um diesem schnellen Wandel gerecht zu werden? Viele Unternehmen stehen erst am Anfang der Reise und auch in der Wissenschaft gibt es nur vorläufige Ergebnisse, wie und wann agile Strukturen und agile Führung geeignet sind.

Thorsten Petry liefert hierzu einen Überblick und diskutiert, warum und in welchem Ausmaß Führung agil sein sollte. Heiko Weckmüller, Kai Anderson und Joachim Rotzinger untersuchen in einer quantitativen Studie den Einfluss von Managementpraktiken und agilen Tools auf eine agile Unternehmensführung. Mit qualitativen Interviews identifizieren Sabrina Weber, Annegret Zimmermann und Stephan Fischer in ihrem Beitrag den Unterstützungsbedarf bei der agilen Transformation und zeigen Ansätze zur Unterstützung der Führungskräfte auf.

Wir haben in dieser Ausgabe außerdem zwei konkrete Beispiele aus der Praxis näher beleuchtet, bei denen durch Veränderungen von Strukturen und Führung Agilität im Unternehmen erhöht werden soll. In einem Interview gibt Uwe Raschke von Bosch Einblicke in die Einführung agiler Organisations- und Arbeitsformen. Zur Verankerung von Agilität als Führungsprinzip haben wir mit Oliver Fischer von Daimler gesprochen.

Mit besten Grüßen

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

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

EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

IMPRESSUM

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

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Gobel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 102 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** Rawpixel / ThinkstockPhotos.de **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Bosh baut um: Wie agile Organisations- und Arbeitsformen ein Unternehmen verändern
Interview mit Uwe Raschke, Geschäftsführer der Robert Bosch GmbH
- 9 Leadership 2020 – Agilität als Führungsprinzip bei Daimler
Interview mit Dr. Oliver Fischer, Chief Learning Officer Daimler AG
- 12 Agile Unternehmensführung – Der Einfluss von Managementpraktiken und agilen Tools
Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Kai Anderson, Joachim Rotzinger
- 18 Agile Führung als Antwort auf eine VUCA-Umwelt
Prof. Dr. Thorsten Petry
- 24 Agilität in Organisationen – Welche Herausforderungen sehen Führungskräfte?
Dr. Sabrina Weber, Annegret Zimmermann, Prof. Dr. Stephan Fischer

NEUE FORSCHUNG

- 30 Das Nachhaltigkeitskonzept in HR – Im Rekrutierungsverfahren kaum von Bedeutung
Prof. Dr. Erika Graf, Thars Selvanathan
- 36 Wie die Kennzahlauswahl den Erfolg des HR-Controllings beeinflusst
Torben Liedtke, Prof. Dr. Lothar Winnen

STATE OF THE ART

- 44 Organisationale Ambidextrie und Unternehmenserfolg
Prof. Dr. Torsten Biemann, Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 48 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Benjamin P. Krebs, Annika L. Meinecke, Timo Vogelsang

SERVICE

- 50 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Spekulationen schüren unnötige Ängste
- 52 Forscher im Porträt: Dr. Adrian Chadi
- 54 Evidenz über den Tellerrand: Vorsicht beim Vergleich

Bosch baut um: Wie agile Organisations- und Arbeitsformen ein Unternehmen verändern

Das Interview mit **Uwe Raschke** führte **Prof. Dr. Torsten Biemann**

PERSONALquarterly: Was sind die größten Veränderungen, die durch die Einführung von agilen Organisations- und Arbeitsformen bei Bosch Power Tools vorgenommen wurden?

Uwe Raschke: Kern der Veränderung ist ein komplett neuer Organisationsaufbau im Bosch-Geschäftsbereich Power Tools. Um schneller und flexibler agieren und entscheiden zu können, wurde das bisher aus sechs Business Units bestehende Geschäft in über 60 Business Teams fragmentiert. Die neu entstandenen Business Teams verantworten die gesamte Wertschöpfungskette, von der Ideengenerierung bis zum Vertrieb des Produkts. Im Mittelpunkt steht ein crossfunktionales Team, in dem Kollegen mit unterschiedlichen Kompetenzen wie z.B. Entwicklung, Marketing, Qualitätsmanagement oder künftig auch Design eng zusammenarbeiten. Auch die Anwendungsentwicklung und der Fertigungsstrang im Werk sind Teil der einzelnen Business Teams. Die Anzahl der Hierarchieebenen wurde signifikant reduziert. Die neue Organisation wurde übrigens auf Basis eines Prototyps von den Mitarbeitern weitgehend selbst entwickelt.

PERSONALquarterly: Wurde auch das Arbeitsumfeld an diese agilen Organisations- und Arbeitsformen angepasst?

Raschke: Ein wesentliches Prinzip von Design Thinking ist ein inspirierendes Arbeitsumfeld. Vor einigen Jahren wurde das Projekt „Inspiring Working Conditions“ bei Bosch gestartet. Auch im vorliegenden Fall wurden die vorhandenen Räume von den Mitarbeitern selbst völlig neu gestaltet. Im Mittelpunkt stand dabei, flexibel nutzbare Flächen mit zahlreichen Projekträumen oder Werkstätten zur Prototypenentwicklung zu schaffen. Teil des Konzepts ist es, dass die Mitarbeiter sich ihren Arbeitsplatz je nach Bedarf aussuchen können. So ist crossfunktionales Arbeiten noch besser möglich. Im Übrigen können Mitarbeiter bei Bosch auch jederzeit von zu Hause aus arbeiten.

PERSONALquarterly: Was waren die wichtigsten Gründe für diese Veränderungen und warum gerade zu diesem Zeitpunkt?

Raschke: Digitalisierung und demografischer Wandel sind wesentliche Veränderungstreiber. Veränderungen durch die „Generation Y“ geschehen im Sinne eines stärkeren Einforderns ihrer Bedürfnisse an Organisationsformen, Zusammenarbeit

und Selbstbestimmtheit. Dem können wir nicht mit althergebrachten Vorgehensweisen und Strukturen begegnen.

PERSONALquarterly: Wie hängt dieser Veränderungsprozess mit der Unternehmensstrategie zusammen?

Raschke: Bosch hat in seinem Leitbild „We are Bosch“, das man sich übrigens auch als App herunterladen kann, das unternehmerische Selbstverständnis und die Ausrichtung des Unternehmens formuliert. Wichtiger Bestandteil von „We are Bosch“ sind unsere strategischen Schwerpunkte: Kundenfokus, Gestalten des Wandels und Streben nach Spitzenleistung. Bosch will sich zu einem führenden Anbieter im Internet der Dinge und für das vernetzte Leben entwickeln. Wir müssen innovativer, schneller und vernetzter sein. Dafür benötigen wir auch neue Organisationsformen wie die oben beschriebene.

PERSONALquarterly: Welche neuen Anforderungen ergeben sich durch die Einführung von agilen Organisations- und Arbeitsformen für die Mitarbeiter? Und: Gibt es Maßnahmen oder Tools, die den Mitarbeitern helfen, sich in den neuen Strukturen und mit den neuen Arbeitsformen zurechtzufinden?

Raschke: Zunächst bedeutet die neue Organisationsform für alle mehr Transparenz und Verantwortung. Das stellt jeden Einzelnen vor neue Herausforderungen. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter mit vielfältigen Angeboten, vom Training zu Feedback und agilen Arbeitsweisen bis hin zum wichtigen Team-Building. Jedes Business Team wird zudem von Agile Coaches unterstützt, die bei der Umsetzung der neuen Arbeitsformen zur Seite stehen. Ihnen kommt eine zentrale Rolle zu. Auch gute Kommunikation im Sinne einer besseren Feedback-Kultur ist wichtig. Eine unserer Herausforderungen ist es, noch mehr über Teameffizienz zu lernen.

PERSONALquarterly: Welche Rolle hat HR bei der Einführung und Umsetzung der agilen Organisations- und Arbeitsformen bei Bosch?

Raschke: Ein konkretes Beispiel ist das Bosch HR Lab, das innovative und agile HR-Lösungen für derartige Organisationsformen entwickelt und in ausgewählten Einheiten, wie insbesondere

bei Bosch Power Tools, testet. So ist das durch das HR Lab eingeführte Team Staffing ein gutes Beispiel, wie die Mitarbeiter in agilen Teams Verantwortung bei der Auswahl neuer Kollegen übernehmen und diese für den Bereich und die Aufgaben begeistern. Das HR Lab wird auch künftig eine wichtige Rolle bei der Entwicklung des HR-Instrumentariums bei Bosch spielen.

PERSONALquarterly: *Wie sind Ihre ersten Erfahrungen? Gibt es schon Reaktionen der Mitarbeiter und der Führungskräfte auf die Einführung?*

Raschke: Vor einigen Monaten hat es eine Geburtstagsparty unter dem Motto „1 Jahr neue Organisation“ gegeben. So etwas habe ich in meinem langjährigen Berufsleben noch nie erlebt. Offensichtlich gibt es eine rege Begeisterung für die Idee. Vielfach hört man auch: „Es ist anstrengend, aber wir wollen nicht zurück.“ Die positiven Ergebnisse der kürzlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung haben uns ebenfalls bestärkt. Natürlich verläuft so ein Veränderungsprozess in Wellen mit Hochs und Tiefs, aber das Engagement der Mitarbeiter ist sehr hoch. Auch müssen sich zahlreiche Führungskräfte noch in ihrer neuen Rolle zurechtfinden. Für Führungskräfte werden Strategieerarbeitung, Coaching-Aufgaben oder das Empowerment ihrer Mitarbeiter immer wichtiger.

PERSONALquarterly: *Welche Barrieren nehmen Sie wahr?*

Raschke: Wie bei allem, was man völlig neu beginnt, steht zu Beginn natürlich erstmal eine Ungewissheit, ob das Neue wirklich besser ist als das Alte. Eine weitere Barriere ist der bisherige wirtschaftliche Erfolg im alten Kontext. Denn warum sollte man sich verändern, wenn man in der alten Form wirtschaftlich erfolgreich war? Zudem ist die Zusammenarbeit in cross-funktionalen Teams oft ungewohnt.

PERSONALquarterly: *Welche anderen Personalfunktionen sind von diesen Veränderungen betroffen?*

Raschke: Die Frage betrifft verschiedene Dimensionen – von klassischen HR-Aufgaben über Fragen der Organisations- und Personalentwicklung bis hin zur Aufstellung von HR.

Agile, crossfunktionale Teams mit mehr Eigenverantwortung und Autonomie erfordern ein Umdenken bei den klas-



© BOSCH

UWE RASCHKE

Robert Bosch GmbH

Uwe Raschke ist seit Juli 2008 Geschäftsführer der Robert Bosch GmbH. In dieser Funktion verantwortet er den Unternehmensbereich Consumer Goods mit den Geschäftsbereichen Power Tools und der BSH Hausgeräte GmbH. Er ist außerdem zuständig für die Koordination der Aktivitäten in Westeuropa, Mitteleuropa, Russland, Mittlerer Osten und Afrika sowie für die zentrale Funktion User Experience.

Uwe Raschke wurde 1958 geboren. Er studierte an der Universität Mannheim Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Personalwesen.

Uwe Raschke ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der BSH Hausgeräte GmbH, Mitglied des Aufsichtsrats der Heraeus Holding GmbH sowie Mitglied des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.

„Wir müssen innovativer, schneller und vernetzter sein. Dafür benötigen wir auch neue Organisationsformen im Unternehmen.“ **Uwe Raschke**

sischen HR-Themen wie Recruiting, Vergütung oder Talent Management. Der Schlüssel ist, bei der Entwicklung von HR-Instrumenten früher mit den betreffenden Zielgruppen zusammenzukommen, um deren Bedürfnisse besser zu verstehen. Dies erfordert einen ganz neuen Ansatz, wie HRler an ihre Arbeit herangehen.

Für HR erwächst eine stark kulturverändernde Rolle. Neben der Begleitung der Veränderung ist die Qualifizierung für die Übernahme von neuen Rollen im agilen Umfeld gefordert. Lebenslanges Lernen und stetige Weiterentwicklung ist in der heutigen Welt auf allen Ebenen eine Grundvoraussetzung. HR bietet dafür neben Standardformaten wie Trainings und Workshops mittlerweile vielfältige Formate an, von digitalem und selbstgesteuertem Lernen über Netzwerkveranstaltungen bis hin zum Coaching und Consulting. HR muss diese Enabling- und Veränderungsrolle aktiv gestalten und an der Spitze dieses Prozesses stehen.

PERSONALquarterly: *Wird der Nutzen dieser Veränderungen evaluiert?*

Raschke: Letztendlich lässt sich der Erfolg jeder Organisation und der Innovationskraft an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatz oder Gewinn ablesen. Wir glauben fest an die zugrunde liegenden Prinzipien. Daher gibt es keinen Weg zurück in alte Organisationsstrukturen.

PERSONALquarterly: *Was bedeutet agil für Sie? Haben Sie agile Arbeitsformen oder deren Prinzipien für Ihr eigenes Führungsverhalten oder Ihr Team übernommen?*

Raschke: Für mich persönlich bedeutet dies ein starkes Hinterfragen von allem, was ich tue, in Bezug auf die eigene Wertschöpfung. Ich versuche, viel Zeit mit der Weitergabe von Kontext an Mitarbeiter zu verbringen und alte Kontrollreflexe einzudämmen. In dem Veränderungsprozess bei Bosch Power Tools habe ich zudem in den vergangenen 24 Monaten mit über 1.000 Mitarbeitern in Kleingruppen persönliche Gespräche über Inhalt und Form dieses Veränderungsprozesses geführt. Eine wichtige Aufgabe für mich besteht auch darin,

Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die der neuen Form der Zusammenarbeit im Weg stehen.

PERSONALquarterly: *Was sind für Sie die wesentlichen Kernaspekte, um eine große Organisation zu verändern?*

Raschke: Schlussendlich sind neben der Fragmentierung folgende fünf Prinzipien elementar. Erstens muss unser Geschäft auf einem starken tieferen Sinn aufbauen. Was Menschen wirklich motiviert, ist die Arbeit an Lösungen mit einem konkreten, positiven Einfluss auf das Leben. Und natürlich anspruchsvolle Ziele. Zweitens lehrt uns Design Thinking, dass die besten Lösungen durch diverse Teams entstehen. Die Schaffung dauerhafter crossfunktionaler Teams ist ein wesentlicher Baustein auf dem Weg zu mehr Innovation. Drittens müssen wir über die Anzahl der Hierarchieebenen nachdenken. Hier ist weniger mehr. Dies bringt mich zu meinem vierten Punkt. Ein neues Führungsverständnis ist nötig. Die Führungskräfte von morgen müssen Themen in den Gesamtzusammenhang stellen und Barrieren für die Teams aus dem Weg räumen. Sie müssen Handlungsspielraum geben, Kontrolle reduzieren und auf Basis von eigenem Fachwissen an Lösungen mitarbeiten. Letztlich, und dies führt zu meinem fünften Prinzip, muss sich die Form der Kommunikation ändern. Von der kaskadierten Informationsweitergabe hin zu einem stetigen, verständlichen Strom an Informationen für alle. Offene Kommunikation ist ein großer Motivator und versetzt Mitarbeiter in die Lage, in der jeweiligen Situation Spitzenleistung zu erbringen.

Leadership 2020 – Agilität als Führungsprinzip bei Daimler

Das Interview mit **Dr. Oliver Fischer** führte **Prof. Dr. Torsten Biemann**

PERSONALquarterly: *Herr Fischer, Sie leiten mit der Daimler Corporate Academy eine der größten innerbetrieblichen Schulungs- und Fortbildungsinstitutionen. In Ihrem Unternehmen entsteht mit der Initiative Leadership 2020 eine neue, moderne Führungskultur. Welche Rolle kommt dabei der Daimler Corporate Academy zu?*

Dr. Oliver Fischer: Grundsätzlich sind wir dafür verantwortlich, dass sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Teams weiterbilden und weiterentwickeln. Wir unterstützen Kolleginnen und Kollegen in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung in Deutschland und weltweit. Im Jahr 2017 haben 63.000 Fach- und Führungskräfte das umfangreiche Angebot der Daimler Corporate Academy wahrgenommen.

Gerade in Zeiten der Digitalisierung mit schnellen Technologiesprüngen sind wir besonders gefordert. Denn Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung sind entscheidende Schlüssel zur Gestaltung der digitalen Transformation. Die Kenntnisse und Fähigkeiten unserer Kolleginnen und Kollegen sichern unseren Unternehmenserfolg. Dafür schaffen wir bei der Daimler Corporate Academy die Rahmenbedingungen und die Systeme, die zu unserer neuen Arbeitswelt passen, den Teamerfolg stärker in den Mittelpunkt rücken und jeden Einzelnen gezielt weiterentwickeln. Das gilt natürlich auch für unsere neue Führungskultur Leadership 2020.

PERSONALquarterly: *Was sind die Kernelemente von Leadership 2020?*

Fischer: Leadership 2020 ist eine Transformation der Führungskultur des Daimler-Konzerns. Wichtige Kernelemente sind dabei Ziel, Prozess, Inhalte und die Integrität der Initiative. Sie muss sich an den eigenen Ansprüchen messen lassen. Das Ziel ist es, die Führungskultur des Konzerns aus sich selbst heraus zu erneuern, sodass Daimler die Zukunft der Mobilität weiter von der Spitze her gestaltet. Anstelle einer konventionellen Top-down-Logik folgt der Prozess von Leadership 2020 einem Bottom-up-Ansatz mit viralen Verbreitungsmechanismen und hoher Partizipation.

Dazu hatte im ersten Schritt ab Anfang 2016 eine international zusammengesetzte Gruppe von 144 Kolleginnen und Kollegen aller Hierarchiestufen und Altersgruppen neue Füh-

rungsprinzipien und ein neues Führungsleitbild entwickelt. Das wurde dann im nächsten Schritt mit dem Vorstand besprochen. Einige dieser neuen Führungsthemen orientieren sich an Personalthemen, wie etwa eine Stärkung der Feedbackkultur durch multiperspektivische Rückmeldeprozesse, neue Karrierepfade oder unterjährig rollierende Zielvereinbarungs- und -justierungsprozesse. Andere sind deutlich stärker an der Organisation insgesamt orientiert. Hier lässt sich die Förderung digitaler Transformationsprozesse oder die Schaffung von Rahmenbedingungen agiler Arbeits- und Organisationsformen nennen.

PERSONALquarterly: *Was sind die größten Veränderungen verglichen mit der vorherigen Führungskultur?*

Fischer: Das spielt sich auf sehr vielen Ebenen ab. Wichtige Ansätze sind sicherlich, dass eine zukunftsfähige Unternehmenskultur die Initiative des Einzelnen stärker in den Vordergrund rückt. Innovation und Gründergeist müssen noch gezielter gefördert werden. Und wir müssen unsere eigenen Geschäftslogiken – auch, wenn sie jahrzehntelang erfolgreich waren – hinterfragen.

Dafür werden Experimente – im richtigen Kontext – möglich, Entscheidungswege werden kürzer, Rückmeldebeziehungen offener und direkter, hierarchische Ordnungen werden fluider und durchlässiger und weichen bei Bedarf fachlichen Belangen. Bei diesen Veränderungen spielen Methodenkompetenzen wie agile Arbeitsmethoden und auch Systeme eine unterstützende Rolle. Sie werden aber nicht zum Selbstzweck.

PERSONALquarterly: *Was sind die wichtigsten Gründe für diese Veränderungen und warum werden sie gerade zu diesem Zeitpunkt angestoßen?*

Fischer: Daimler ist als Konzern in allen Bereichen des Kerngeschäfts stark positioniert und dabei gleichzeitig hoch innovativ. Bei Leadership 2020 geht es darum, eine Führungskultur zu fördern, die die proaktive Gestaltung einer volatileren und weniger vorhersagbaren Zukunft aus einer Position der Stärke heraus erleichtert, damit nicht unter plötzlich einsetzendem Marktdruck alte Reflexe dominieren und eine Veränderung erschweren.

PERSONALquarterly: *Wie hängt Leadership 2020 mit der Unternehmensstrategie zusammen?*

Fischer: Leadership 2020 ist ein fest verankerter Teil der Unternehmensstrategie. Diese baut auf 5 Cs auf:

- ▶ Core: der Fokus auf unser Kerngeschäft
- ▶ CASE: der Fokus auf Zukunftstechnologien in den Bereichen Connectivity, autonomes Fahren, Shared Ownership, und Elektrifizierung
- ▶ Culture: eine Veränderung der Führungskultur durch Leadership 2020
- ▶ Company: eine zukunftsorientierte Unternehmensorganisation mit höherer Transparenz
- ▶ Customer: der Kunde, dessen Begeisterung für unsere Produkte und Dienstleistungen natürlich der ultimative Qualitätsindikator ist

Der Kulturwandel ist also eine wichtige strategische Säule im Daimler-Konzern.

PERSONALquarterly: *Was ist gemeint mit Agilität als Führungsprinzip bei Leadership 2020?*

Fischer: Wir meinen damit einerseits strategische Agilität, also eine erhöhte Sensibilität für die Veränderlichkeit strategischer Rahmenbedingungen und Opportunitäten, verbunden mit hoher Flexibilität im Einsatz von Aufmerksamkeit und Ressourcen. Hierbei können Arbeitsmethoden eine wichtige Rolle spielen. Zusätzlich sehen wir aber auch eine Notwendigkeit darin, Learning Agility zu fördern. In Kenntnis der eigenen Gewohnheiten und des eigenen Skill- und Kompetenzprofils wird es darum gehen, mit Kolleginnen und Kollegen außerhalb der gelernten Strukturen zu denken und zu arbeiten, bereichs-, hierarchie- und regionenübergreifend zusammenzuarbeiten – und die Kriterien für den eigenen Erfolg und Misserfolg in permanenten Innovationszyklen neu zu entwickeln und zu revidieren.

PERSONALquarterly: *Wie geht die gestiegene Bedeutung von Agilität in die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften ein?*

Fischer: Sie spielt in beiden Bereichen eine wichtige Rolle. Unsere Auswahlprozesse sind im Rahmen eines Best-Fit-Ansatzes entschieden kompetitiver und vor allem transparenter geworden, und Agilität ist ein wichtiges Such- und Auswahlkriterium, natürlich immer mit klarem Bezug auf die jeweilige Zielfunktion. Entsprechend gibt es Aufgaben, bei denen etwa das Methodenspektrum eine besonders wichtige Bedeutung hat, während für andere Aufgaben Learning Agility oder strategische Agilität wichtiger ist.

PERSONALquarterly: *Gibt es Tools, die den Führungskräften helfen, Agilität (und andere Führungsprinzipien) im Alltag umzusetzen?*

Fischer: Der Begriff Tool suggeriert einfache technische Lösungen, aber Agilität bedeutet immer auch eine nachhaltige Änderung von Kultur, Werten, Einstellungen und Verhaltens-

weisen. Natürlich haben wir Bildungsformate zur erfahrungsorientierten und inhaltlich profunden Entwicklung von Kenntnissen agiler Arbeitsmethoden und agiler Organisationsformen. Wir bieten auch strategische Organisationsentwicklungsbegleitung durch Swarm Coaches an.

PERSONALquarterly: *Wie sind Ihre ersten Erfahrungen? Gibt es schon Reaktionen der Mitarbeiter und der Führungskräfte auf Leadership 2020?*

Fischer: Zunächst ist Leadership 2020 ja in sich schon eine Reaktion der Führungskräfte und Mitarbeiter, denn sie waren von Beginn an selbst die Autoren der Entwicklung. Man kann es aber auch ausgewählt an konkreten Zahlen festmachen. So haben wir 2017 den ersten konzernweiten Massive Open Online Course – Leadership 2020 Live – durchgeführt. Alle Führungskräfte, vom Vorstand bis zum Meister, haben in einer vier Wochen andauernden globalen, medienbasierten Diskussion unsere Führungsprinzipien, die Game Changer und auch die eigenen Veränderungschancen und -herausforderungen erörtert. Die üblichen Grenzen von Geografie, Zeit, Division, Funktion oder Hierarchie spielten keine Rolle mehr. Diese Lernform war dem Konzern völlig neu, und sie erforderte die Nutzung digitaler Technologien und zum Zweck weitgehend selbstbestimmten Lernens. Wir hatten mit etwa zehn Prozent Beteiligung gerechnet. Diese Erwartung wurde um ein Vielfaches übertroffen, was zeigt, dass es eine sehr breite Unterstützung für Leadership im Unternehmen gibt. Ein weiterer wichtiger Indikator ist die stetig steigende Anzahl von Swarms, also temporärer, non-hierarchischer, themenfokussierter Arbeitsformen mit End-to-End-Verantwortung, und zwar nicht nur in Stabsbereichen, sondern auch in Research & Development oder in produktionsnahen Bereichen. Dies sind aus meiner Sicht alle wichtigen Indikatoren einer Mindset-Veränderung, denn wir folgen einem viralen Verbreitungsmodus, keiner klassischen Push- und Rollout-Logik.

PERSONALquarterly: *Welche Barrieren nehmen Sie wahr? Was bedeutet es für die Führungskräfte, agiler zu werden, und wollen diese es überhaupt?*

Fischer: Grundsätzlich hat der Exzellenzanspruch im Unternehmen schon immer für Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem gesorgt, in erfolgreichen Zeiten ebenso wie bei ökonomischen Turbulenzen und in Phasen strategischen Umbruchs. Wenn etwa agile Arbeitsmethoden zu besseren Arbeitsergebnissen führen, werden diese auch dankbar aufgegriffen. Und dass eine erhöhte Wachsamkeit für erforderliche Kulturveränderungen besteht, sieht man auch. Gleichzeitig gibt es eine Skepsis gegenüber Hype-Themen – und diese Skepsis teilen wir ausdrücklich, denn agile Arbeitsmethoden sind nicht die Lösung für jedes Problem, und Schlagworte allein schaffen weder Sicherheit noch

„Das Ziel ist, die Führungskultur des Konzerns aus sich selbst heraus zu erneuern, sodass Daimler die Zukunft der Mobilität weiter von der Spitze gestaltet.“ **Oliver Fischer**

Verhaltensalternativen. Aus unserer Sicht haben wir es bei der laufenden Transformation des Unternehmens mit einem klassischen Fall adaptiver Veränderung zu tun. Führung kann nicht darin bestehen, die Kollegen mit einer finalen Lösung zu konfrontieren. Sie sind Teil der Problemdefinition ebenso wie der Erarbeitung einer Lösung, und die Justierzyklen müssen kurzzyklisch und engmaschig sein.

PERSONALquarterly: *Wie wird Leadership 2020 evaluiert?*

Fischer: Letztendlich entscheidet immer der Kunde, ob wir erfolgreich sind. Das gilt auch für Leadership 2020, das ja kein organisatorischer Selbstzweck ist, sondern die Rahmenbedingungen schafft, damit wir auch in Zukunft von der Spitze unserer Branche erfolgreich Mobilitätsprodukte entwickeln und anbieten, die für Kunden auf der ganzen Welt attraktiv sind. Intern ist natürlich entscheidend, wie nachhaltig die Kulturtransformation ist. Dabei erfolgt die Evaluation von Leadership 2020 formativ, nicht summativ, d.h. es gibt keine abschließende Bewertung des Erfolgs eines Projekts, sondern die Bewertung erfolgt im laufenden Betrieb, und Justierungen können zeitnah vorgenommen werden. Das ist nicht zuletzt deshalb der bessere Ansatz, weil Leadership 2020 als ergebnisoffener Prozess verstanden wird und die Fixierung von Zielen oder Key-Performance-Indikatoren zu Anfang den Lösungsraum unzumutbar eingeschränkt hätte. Zusätzlich erfolgt die Evaluation in Facetten, d.h. beurteilt wird nicht Leadership 2020 insgesamt, sondern es werden einzelne, aber signifikante Bestandteile beurteilt. Ein Beispiel aus meinem Bereich der Daimler Corporate Academy ist der Massive Open Online Course, oder kurz MOOC, zu Leadership 2020. Wir wollten damit alle Führungskräfte im Konzern erreichen, unabhängig von Hierarchie, Geografie, Funktion und Unternehmensbereich. Da der MOOC eine innovative Lösung war, lagen uns noch keine angemessenen Evaluationskriterien vor. Diese haben wir im Prozess entwickelt und dann auch im vierwöchigen Verlauf zur Steuerung verwendet, von Registrierungsverhalten über die Sehgewohnheiten der Video-Elemente bis hin zur Nutzung von Arbeitsgruppen und der Tonalität der Beiträge, die wir über Sentiment-Analysen prüfen konnten. Sind andere Personalfunktionen (z.B. Comp&Ben) von den Veränderungen betroffen? Welche und wie?

Grundsätzlich sind alle Funktionen – nicht nur die Personalfunktionen – von Leadership 2020 betroffen, weil sich das Grundverständnis von Führung ändert.

PERSONALquarterly: *Haben Sie Ihr Führungsverhalten durch Leadership 2020 schon verändert? Wenn ja, wie?*

Fischer: Ja, ganz sicher. In Leadership 2020 Wirkung zu erzielen, war für sich schon eine neue Führungserfahrung, weil die für die Themen verantwortlichen Squads über Hierarchiegrenzen, Fachfunktionen, Unternehmensbereiche, Zeitzonen und Sprachbarrieren hinweg, zusätzlich zu ihrem Linienjob, miteinander arbeiteten. Diese Form der Zusammenarbeit erfordert Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Teams und Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung, aber gleichzeitig auch das uneingeschränkte Commitment zu einem Ergebnis, dass kritischen Rückfragen sowohl der Nutzer als auch des Vorstands standhält.

DR. OLIVER FISCHER

**Chief Learning Officer – Head of Corporate Academy
Daimler AG**

Dr. Oliver Fischer hat die Leitung der Daimler Corporate Academy Anfang 2017 übernommen. Er folgte auf Otto Arens, der in Ruhestand ging. Als Chief Learning Officer ist Fischer verantwortlich für die Entwicklung, Planung und Realisierung neuer globaler Lernkonzepte und Strategien zur Fort- und Weiterbildung der Daimler AG. Zuletzt war er Senior Vice President für HR Strategy, Standards & Systems bei der Bertelsmann-Tochter Arvato. Fischer berichtet an Katrin Adt, Vice President HR Development & HR Services. Die Daimler Corporate Academy soll weltweit Führungskräfte und Mitarbeiter des Automobilkonzerns in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung unterstützen.

Agile Unternehmensführung – Der Einfluss von Managementpraktiken und agilen Tools

Von Prof. Dr. Heiko Weckmüller (Hochschule Koblenz), Kai Anderson (Promerit), Joachim Rotzinger (Haufe Group)

Agilität gilt aktuell als wesentliche Voraussetzung von Unternehmen, um sich in einer durch kontinuierliche Veränderung und zunehmende Unsicherheit gekennzeichneten Umwelt behaupten zu können. Damit steht das Konzept der Agilität in einer langen Tradition organisationstheoretischer Ansätze zur Flexibilisierung von Unternehmen. Trotz aller Unschärfe des Begriffs lassen sich Anpassungsfähigkeit sowie -geschwindigkeit, konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und Flexibilität als gemeinsame Elemente identifizieren: „Agility can be defined as the state or quality of being able to move quickly and in an easy fashion. An agile enterprise can therefore adjust to any unexpected or sudden changes in the environment both rapidly and efficiently“ (vgl. Ganguly et al., 2009, S. 410). Wie viele innovative Organisations- und Führungskonzepte zuvor läuft auch Agilität Gefahr, zur Managementmode zu verkommen, wenn eine Reduktion auf einfache Tools oder „Quick Fixes“ (vgl. Briner, 2007) erfolgt. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es zu untersuchen, inwieweit Agilität von Unternehmen durch nachhaltige Managementpraktiken und/oder die Umsetzung agiler Tools gekennzeichnet ist.

Managementpraktiken und agile Tools als Einflussfaktoren agiler Unternehmensführung

Das gegenwärtige Interesse an Agilität resultiert aus zwei unterschiedlichen Strömungen. Zum einen haben sich Projektmanagementtechniken unter dem Begriff Scrum insbesondere in der Softwareentwicklung bewährt (vgl. z. B. Beck et al., 2001). Scrum bildet das Gegenstück zu traditionellen Methoden des Projektmanagements und lässt sich durch agile Prinzipien wie iteratives Vorgehen, selbstorganisierte Teams und direkte Kommunikation kennzeichnen. Neben Scrum haben sich weitere Techniken und Tools, wie z.B. Design Thinking, etabliert, die in der Praxis auch unter dem Begriff Agilität subsumiert werden. Dieser techniken- oder toolorientierte Ansatz wurde in der Folgezeit auf gesamte Unternehmen und die Unternehmensführung übertragen.

Die zweite Strömung fußt auf der organisationstheoretischen Flexibilisierungstradition und zielt auf die Anpassungsfähigkeit der Gesamtorganisation durch fundamentale Verän-

derungen von Kultur, Führung und Managementpraktiken. Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter und Teams, weitgehende Hierarchiefreiheit sowie umfassende Transparenz sind Kennzeichen agiler Organisationen. Davon ist die strategische Führung der Unternehmen ebenso betroffen wie die personalstrategischen Handlungsfelder. Hier knüpft die personalwirtschaftliche Literatur an die Tradition der Forschung zu Personalpraktiken (High Performance Work Practices), deren Bündelung (HR Bundles) und Ausrichtung an der spezifischen Unternehmensstrategie (Best Practice versus Best Fit) zur Förderung der organisationalen Effektivität an. Dyer und Shafer (1998) entwickeln in diesem Zusammenhang ein Modell der agilen Organisation, in dem „agile people“ den Kern der personalstrategischen Betrachtung ausmachen. Im Fokus stehen hier umfassende Management- und Personalpraktiken sowie deren Bündelung, um dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Ausgehend von diesen Überlegungen lassen sich die folgenden Hypothesen formulieren:

H1: Der Einsatz von agilitätsorientierten Managementpraktiken erhöht die Einschätzung des Agilitätsgrads der Unternehmen durch die Beschäftigten.

H2: Der Einsatz von agilen Tools erhöht die Einschätzung des Agilitätsgrads der Unternehmen durch die Beschäftigten.

Studiendesign und Operationalisierung

Die Ergebnisse basieren auf einer Telefonbefragung, die TNS Infratest im April und Mai 2017 durchgeführt hat. Befragt wurden insgesamt 2.818 Personen, wovon 1.812 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und 1.006 Führungskräfte waren. Die Ergebnisse sind repräsentativ für privatwirtschaftliche Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern in der Region DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz). Die Studie baut auf einer Anfang 2016 durchgeführten Befragung auf. Zielsetzung der Studie ist es, die Transformation in Richtung agiler Unternehmen im Zeitverlauf nachzuzeichnen und wichtige Einflussfaktoren auf die Agilitätseinschätzung zu identifizieren (eine detailliertere Darstellung von Studiendesign, Fragebogenkonzeption und deskriptiven Ergebnissen findet sich in Weckmüller et al., 2017).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welchen relativen Einfluss haben der Einsatz von Managementpraktiken und die Nutzung agiler Tools auf die Agilität von Unternehmen?

Methodik: Repräsentative Beschäftigtenbefragung (n=2.818) in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten im deutschsprachigen Raum, Auswertung durch lineare Mehrfachregression

Praktische Implikationen: Nachhaltige Managementpraktiken sind wichtiger als die Einführung agiler Tools. Bei der Transformation in Richtung Agilität sollten Unternehmen insbesondere auf die Veränderungsfähigkeit der Strategie und Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter achten.

Abb. 1: Beschreibung der verwendeten Variablen

	Item	Skala	N	MW	SD	ΔMW	Korrelationen										
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Agilität des Unternehmens (abh. Var.)	1-4	2.588	2,79	0,81	0,11	1										
2	MP Anpassung der Ziele	1-5	2.533	3,48	1,07	0,12	.33	1									
3	MP Veränderungsfähigkeit der Strategie	1-5	2.646	3,47	1,08	0,26	.49	.50	1								
4	MP Mitgestaltungsmöglichkeiten	1-5	2.706	3,12	1,14	0,45	.41	.35	.47	1							
5	MP Fehlerkultur	1-5	2.685	3,25	1,08	0,29	.36	.32	.38	.56	1						
6	MP Vertrauenskultur	1-5	2.730	3,38	1,10	0,31	.35	.31	.40	.58	.58	1					
7	MP Entscheidungsspielräume	1-5	2.719	3,05	1,11	0,42	.42	.32	.41	.60	.50	.62	1				
8	AT Nutzungsgrad agiler Methoden	1-7	1.851	3,28	1,60	0,42	.39	.30	.38	.41	.36	.36	.40	1			
9	FK Agiles Führungsmodell	0/1	2.602	0,18	0,39	0,10	.16	.10	.13	.22	.16	.20	.23	.28	1		
10	Führungskraft	0/1	2.818	0,36	0,48		.06	.06	.12	.19	.13	.15	.18	.13	.12	1	
11	Unternehmen im Wandel	0/1	2.818	0,68	0,47	0,08	.17	.21	.23	.18	.18	.17	.13	.19	.09	.08	1

Quelle: Eigene Darstellung

Der Begriff „Agilität“ wird in der Managementliteratur nicht einheitlich und konsistent verwendet (für einen Überblick siehe Eltawy/Gallea, 2017). Deshalb wurde den Befragten zunächst das Verständnis von Agilität vorgestellt, das der Befragung zugrunde liegt und auf die Anpassungsfähigkeit der Organisationen fokussiert („Der externe Verbesserungsdruck zwingt Unternehmen permanent, ihre internen Strukturen und Prozesse immer wieder zu überdenken und neu zu gestalten. Agilität ist zunächst die Fähigkeit einer Organisation,

relevante Veränderungen in ihrem Umfeld zu antizipieren. Darüber hinaus bedeutet Agilität, bei relevanten Veränderungen flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu agieren.“). Die einzelnen Konstrukte wurden wegen der gewünschten zeitlichen Begrenzung der Befragungsdauer nach Möglichkeit durch einzelne Fragen und Items operationalisiert. Bei der Formulierung der Fragen wurden die Erfahrungen aus den Rückläufen der Befragung 2016 einbezogen sowie ergänzende Pretests durchgeführt.

Abb. 2: Ergebnisse der linearen Mehrfachregression

	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
<i>Abhängige Variable: Agilität des Unternehmens (Einschätzung der Befragten)</i>						
<i>Unabhängige Variable</i>	<i>Beta</i>	<i>Irrtumswahrscheinlichkeit</i>	<i>Beta</i>	<i>Irrtumswahrscheinlichkeit</i>	<i>Beta</i>	<i>Irrtumswahrscheinlichkeit</i>
Anpassung der Ziele (MP)	0,06	0,002	0,07	0,001	0,07	0,003
Veränderungsfähigkeit der Strategie (MP)	0,31	0,000	0,31	0,000	0,28	0,000
Mitgestaltungsmöglichkeiten (MP)	0,11	0,000	0,11	0,000	0,10	0,000
Fehlerkultur (MP)	0,06	0,010	0,06	0,006	0,05	0,057
Vertrauenskultur (MP)	-0,01	0,662	-0,02	0,423	-0,03	0,423
Entscheidungsspielräume (MP)	0,20	0,000	0,19	0,000	0,20	0,000
Agiles Führungsmodell (FK)			0,03	0,065	0,04	0,068
Nutzungsgrad agiler Methoden (AT)					0,12	0,000
Führungskraft	-0,04	0,025	-0,04	0,012	-0,02	0,423
Unternehmen im Wandel	0,04	0,031	0,04	0,031	0,05	0,021
korr. R²	0,334		0,347		0,394	
N	2.351		2.249		1.654	

Die eingesetzten Managementpraktiken (MP) als erklärende Variablen sind durch zwei strategieorientierte Fragen bezüglich des Anpassungsverhaltens der Zielsysteme („Wir arbeiten mit unterjährigen Zwischenzielen, die kontinuierlich hinterfragt und angepasst werden.“) und der Veränderungsfähigkeit der Strategie erfasst. Als eher personalpolitische Managementpraktiken wurden Mitgestaltungsmöglichkeiten, Fehlerkultur, Vertrauenskultur und Entscheidungsspielräume berücksichtigt. Agilität ist ein relativ junges Forschungsobjekt. Insofern ist nicht a priori klar, ob die Managementpraktiken agile Unternehmensführung umfassend abbilden. Ergänzend wurde deshalb eine Frage nach der übergreifenden Führungskultur ausgewertet. Bezüglich der Führungskultur (FK) sollten die Befragten zwischen drei Modellen auswählen: einem hierarchisch-autoritären Modell, einem nicht hierarchisch partizipativem Modell oder einem agilen Modell, welches durch weitgehende Hierarchiefreiheit und Arbeiten in agilen Netzwerken charakterisiert ist. Agile Techniken (AT) wurden mithilfe ihrer Verbreitung bei den Mitarbeitern operationalisiert, wobei unterstützend bei der Befragung agile Methoden als „Scrum, Design Thinking oder Ähnliches“ beschrieben wurden.

Um die Befragungsdauer akzeptabel zu gestalten, sollte die Anzahl an Kontrollvariablen gering gehalten werden. Dazu wurde beispielsweise die zentrale abhängige Variable zur Agilitätseinschätzung des eigenen Unternehmens mit Bezug zum Branchenwettbewerb formuliert („Für wie agil halten Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern?“). Erwartungsgemäß zeigen sich deshalb keine substanziellen Unterschiede der Agilitätseinschätzung im Branchenvergleich. Auch die Unternehmensgröße bleibt bei den folgenden Regressionen insignifikant. Der Beschäftigtenstatus wurde als Kontrollvariable aufgenommen, da Führungskräfte fast durchgängig ein anderes Antwortverhalten zeigen als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Zudem wurde als Kontrollvariable erfasst, ob sich das Unternehmen aktuell im Wandel befindet.

Deskriptive Befunde

Die verwendeten Variablen und deren Ausprägungen (Fallzahl N, Mittelwert MW, Standardabweichung SW, Unterschied der Mittelwerte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ΔMW – positive Werte zeigen höhere Ausprägung bei Führungskräften –) sowie die Korrelationen sind in Abbildung 1 dargestellt.

Die Abweichung der angegebenen Fallzahlen zur Gesamtzahl der Befragten ergibt sich in der Regel nicht aus einer Antwortverweigerung. Vielmehr trauen sich die Befragten keine eigenständige Einschätzung zu. Dies betrifft insbesondere den Nutzungsgrad agiler Methoden im Unternehmen. Um daraus möglicherweise resultierende Ergebnisverzerrungen zu vermeiden, erfolgt eine hierarchische Datenauswertung,

bei der zunächst der Einfluss der Managementpraktiken und der Führungskultur und anschließend der Effekt der agilen Techniken überprüft wird. Die Einschätzung der Agilität des Unternehmens weist einen Mittelwert von 2,79 auf. Wegen der spezifischen Formulierung der Frage mit Bezug zum Wettbewerb wäre bei einer repräsentativen Befragung ein Mittelwert von 2,5 zu erwarten gewesen. Die Verzerrung resultiert weitgehend aus dem überdurchschnittlich positiven Antwortverhalten der Führungskräfte, das sich durchgängig bei allen Fragen zeigt. 18% der Befragten arbeiten aus ihrer Sicht bereits in einer agilen Führungskultur und mehr als zwei Drittel sehen ihr Unternehmen aktuell in einem Veränderungsprozess.

Ergebnisse des Hypothesentests

Die Ergebnisse des Hypothesentests sind in Abbildung 2 zusammengefasst. Modell 1 zeigt den Zusammenhang zwischen den Managementpraktiken und der Agilitätseinschätzung, in Modell 2 ist die Einschätzung der Führungskultur integriert und Modell 3 ist um den Nutzungsgrad agiler Methoden ergänzt. Dargestellt sind die standardisierten Regressionskoeffizienten (Beta) und die statistische Signifikanz (Irrtumswahrscheinlichkeit, p-Wert).

Hypothese 1 wird bestätigt. Die Managementpraktiken zeigen einen deutlichen Zusammenhang mit der Agilitätseinschätzung und liefern einen substanziellen Erklärungsbeitrag (korr. $R^2 = 0,334$). Dabei weist die Veränderungsfähigkeit der Strategie den größten Einfluss auf (Beta=0,31), bei den beschäftigtenbezogenen Praktiken sind dies die Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter (Beta=0,20). Der zusätzliche Erklärungsbeitrag einer agilen Führungskultur ist gering (Veränderung des R^2 um 0,01 im Modell 2). Der konkrete Einsatz agiler Methoden und Tools (Modell 3) wiederum ist positiv mit der Agilitätseinschätzung verbunden (Veränderung des R^2 um 0,06 zwischen Modell 1 und 3). Hypothese 2 ist somit ebenfalls bestätigt. Trotz der Reduktion der Fallzahl in Modell 3 verändern sich die Ergebnisse für die weiteren Variablen kaum, sodass die dargestellten Zusammenhänge bezüglich der Missings durch fehlende subjektive Beurteilungsfähigkeit als robust gelten können.

Interpretation und Handlungsempfehlungen

Die Beschäftigten der Unternehmen liefern eine differenzierte Einschätzung der Agilität ihrer Unternehmen im Wettbewerbsvergleich. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sind in ihrer Einschätzung tendenziell realistischer als die Führungskräfte, sowohl bezüglich der Agilitätseinschätzung als auch bezüglich des Umsetzungsstands agiler Managementpraktiken und des Nutzungsgrads von Agilitätstools (siehe Mittelwertunterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung in Abbildung 1). Unternehmen

sind deshalb gut beraten, die Rückmeldungen der Belegschaft beispielsweise im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen kritisch zu evaluieren. Managementpraktiken und der Einsatz agiler Methoden und Tools liefern zusammen eine gute Erklärung der Agilitätseinschätzung der Unternehmen durch die Beschäftigten (korr. $R^2 = 0,394$). Die standardisierten Regressionskoeffizienten „Beta“ lassen sich inhaltlich als Effektstärken interpretieren und sind miteinander vergleichbar. Die Managementpraktiken weisen einen höheren Erklärungsbeitrag auf als der Nutzungsgrad agiler Tools. Agile Unternehmensführung im Sinne der Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umweltbedingungen muss somit tiefer in den Systemen und Praktiken verankert sein und entsteht nicht primär durch den Einsatz von agilen Tools. Innerhalb der Managementpraktiken wiederum weist die Anpassungsfähigkeit der Strategie den größten Zusammenhang zur Agilitätseinschätzung auf. Aber auch die direkt personalbezogenen Praktiken wie die Schaffung von Entscheidungsspielräumen sind bedeutsam für die Agilitätseinschätzung. Unternehmen sollten deshalb Agilität ganzheitlich im Zusammenspiel zwischen Personalbereich und Unternehmensleitung angehen. Die Korrelation zwischen den Personalpraktiken ist durchgängig signifikant positiv bei mittlerer bis hoher Ausprägung des Zusammenhangs (siehe Abbildung 1). Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen eine Bündelung der Personalpraktiken vornehmen und nicht etwa agile Einzelstrategien.

Einschränkungen der Aussagekraft

Insgesamt liefern die vorgestellten Ergebnisse einen guten Einblick in die Treiber agiler Unternehmensführung auf Basis einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, die allerdings methodisch bedingte Begrenzungen aufweist. Zunächst handelt es sich bei Befragungen immer um Querschnittsdaten, so dass eine kausale Interpretation der Zusammenhänge alleine auf Basis der Daten nicht möglich ist. Zudem stammen alle untersuchten Variablen aus der gleichen Datenquelle (common method bias), wodurch die Effektstärken tendenziell überschätzt werden (Podsakoff et al., 2003). Da dies vermutlich alle Fragen in ähnlicher Weise betrifft, dürften zumindest die relativen Vergleiche der Einflussgrößen davon nicht betroffen sein. Um den Befragungsaufwand zeitlich zu begrenzen, wurden formative Konstrukte und Single Items herangezogen, die nicht umfänglich wissenschaftlich validiert, aber im Rahmen der Vorgängerstudie oder in Form von Pretests überprüft sind. Generell ist aus anderen Forschungsgebieten bekannt, dass die Aussagekraft von Kurzskalen oder Single Items nicht geringer sein muss (z.B. Gardner et al., 1998) und formative Konstrukte durchaus eine hohe Validität aufweisen können (ausführlicher Weckmüller/Schwarz, 2017). Lineare Regressionen setzen u.a. metrisches Skalenniveau und Normalverteilung der Variablen voraus, wobei die Ergebnisse

allerdings relativ unempfindlich auf kleinere Verletzungen reagieren (Backhaus et al., 2016, S. 111). Für die abhängige Variable wurde dennoch ergänzend eine Probitschätzung durchgeführt (überdurchschnittlich agil und etwas agiler =1), wobei die in Abbildung 2 dargestellten zentralen Ergebnisse bezüglich Effektstärke und Signifikanz unverändert bleiben.


PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

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


KAI ANDERSON

Gründungspartner und Vorstand
der Promerit AG
E-Mail: studie@promerit.com
www.promerit.com


JOACHIM ROTZINGER

Geschäftsführer Haufe Group
E-Mail: info@haufe.de
www.haufe.com

LITERATURVERZEICHNIS

- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./ Weiber, R. (2016):** Multivariate Analysemethoden. 14. Aufl., Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Beck, K. u.a. (2001):** Manifesto for agile software development.
- Briner, R. (2007):** Is HRM evidence-based and does it matter? Institute for Employment Studies, Opinion Paper OP6.
- Dyer, L./Shafer, R. A. (1998):** From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. CAHRS Working Paper Series.
- Eltawy, N./Gallea, D. (2017):** Leanness and agility: A comparative theoretical view. *Industrial Management & Data Systems*, 117(1), S. 149-165.
- Ganguly, A./Nilchiani, R./Farr, J.V. (2009):** Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), S. 410-423.
- Gardner, D. G./Cummings, L. L./Dunham, R. B./Pierce, J. L. (1998):** Single-item versus multiple-item measurement scales: An empirical comparison. *Educational and psychological measurement*, 58(6), 898-915.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J. (2003):** Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), S. 879-903.
- Weckmüller, H./Anderson, K./Englert, C./Fritsch, S./Münster, B./Rotzinger, J. (2017):** Agilitätsbarometer 2017. <https://zeitschriften.haufe.de/Downloads/Personal/Agilitaetsbarometer2017.pdf> (Abruf 16.02.2018)
- Weckmüller, H./Schwarz, J. (2017):** From Relevance to Rigor? Vorteile und Grenzen der komplementären Nutzung nicht-wissenschaftlicher Beschäftigtenbefragungen am Beispiel „Sinn der Arbeit“. VHB Kommission Personal Herbsttagung 2017. https://www.researchgate.net/publication/321831568_From_Relevance_to_Rigor_Vorteile_und_Grenzen_der_komplementaeren_Nutzung_nicht-wissenschaftlicher_Beschaeftigtenbefragungen_am_Beiispiel_Sinn_der_Arbeit

SUMMARY

Research question: Do management practices and agile tools influence the level of the agility of organizations? Are management practices or tools more important?

Methodology: Representative survey (n=2,818) based on telephone interviews with employees and managers in medium sized and large enterprises in Germany, Switzerland and Austria. Data analysis is based on multiple linear regression models.

Practical implications: Sustainable management practices are more important than the implementation of agile tools. The ability to adapt business strategy to a changing environment and employee participation are especially important to achieve an agile organisation.

Agile Führung als Antwort auf eine VUCA-Umwelt

Von Prof. Dr. Thorsten Petry

Wir leben in einer komplexen Umwelt mit schnellen und tief greifenden Veränderungen. Ein wesentlicher Treiber dieser Veränderungen ist die exponentielle technologische Entwicklung. Die berühmte, im Jahr 1965 von Intel-Gründer Gordon Moore aufgestellte These, dass sich die Leistungsfähigkeit von Siliziumchips alle 18 bis 24 Monate verdoppeln würde, hat sich nicht nur für diese Halbleiter bestätigt (weshalb von Moore's Law gesprochen wird), sondern zeigt sich ähnlich auch für Computerleistung, Kommunikationstechnologie, Datenspeicherung und Software.

Was ein solches exponentielles Wachstum bedeutet, hat der Google-Futurist Ray Kurzweil sehr anschaulich beschrieben: „Wenn ich 30 Schritte linear mache – 1, 2, 3, 4, 5 und so weiter – bin ich bei 30. Mache ich sie aber exponentiell – 1, 2, 4, 8, 16 und so weiter – komme ich auf eine Milliarde.“ Weil sich die technologischen Möglichkeiten exponentiell entwickeln und Gesellschaft wie auch Märkte dem folgen, spricht Kurzweil passend von einem „Zeitalter der Beschleunigung“.

Diese Beschleunigung gilt auch für Geschäftsmodelle. Es entstehen in immer kürzeren Abständen neue bzw. optimierte Geschäftsmodelle und die Halbwertszeit von etablierten Geschäften reduziert sich (Aronowitz et al., 2015). Die Misserfolgsgeschichten von Kodak, Grundig oder Nokia dürften genauso bekannt sein wie die Erfolgsgeschichten von Apple, Facebook, Netflix, Spotify, Airbnb oder Uber. Basierend auf diesen Erfahrungen von ehemals sehr erfolgreichen Unternehmen, die trotz hervorragender Marktposition erheblich an Bedeutung verloren, und neuen Wettbewerbern, die bestehende Märkte innerhalb kurzer Zeit tief greifend veränderten, hat sich in den USA folgender Leitspruch etabliert: „Uber yourself before you get Kodak'ed.“

Grundsätzlich ist diese Thematik nicht neu, sondern wurde bereits vom österreichischen Nationalökonom Joseph Schumpeter im Jahr 1942 mit dem Ausdruck „schöpferische Zerstörung“ beschrieben. In der Wirtschaftsgeschichte gab es immer schon Phasen der Veränderung, in denen bestehende Marktstrukturen zerstört und bisher erfolgreiche Unternehmen von neu geschaffenen Leistungen und neuen Marktteilnehmern verdrängt wurden. Aber die Veränderungsgeschwindigkeit hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Mit Blick in die

kommenden Jahre ist kaum zu prognostizieren, welche technologischen Neuerungen uns wann erwarten. Es dürfte aber ziemlich sicher sein, dass es in absehbarer Zeit weitere disruptive technologische Veränderungen geben wird und diese als Enabler für neue bzw. weiterentwickelte Geschäftsmodelle wirken (Brynjolfsson/McAfee, 2014).

VUCA-Umwelt erfordert Agilität

Vor diesem Hintergrund kann die heutige Umweltsituation treffend als VUCA-Umwelt bezeichnet werden. Das ursprünglich aus dem amerikanischen Militärjargon stammende und für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity stehende Akronym hat sich in den letzten Jahren in der Managementliteratur etabliert (Bennett/Lemoine, 2014). Unsere Umwelt ist geprägt von häufigen Veränderungen und sprunghaften Entwicklungen (Volatility), wobei kaum vorhersehbar ist, wann welche Veränderungen auftreten (Uncertainty). Gleichzeitig wirken viele bzw. vielfältige Elemente ineinander (Complexity) und Mehrdeutigkeiten bzw. gar Widersprüche – beispielsweise im Umgang mit persönlichen Daten – nehmen zu (Ambiguity).

Eine solche VUCA-Umwelt bedeutet insbesondere, dass Geschäftsentwicklungen immer weniger vorhersehbar und dementsprechend schwieriger planbar werden. Dies erfordert ein flexibles Vorgehen und schnelles (Re-)Agieren. In einem Zeitalter der Beschleunigung müssen Manager häufig mit mehreren Optionen „jonglieren“ und „auf Sicht fahren“. Ein pragmatisches Ausprobieren und Lernen ist oft – aber natürlich nicht immer – erfolgreicher als detaillierte Analyse und Planung. Führung verlangt demnach immer häufiger danach, zwar eine grundsätzliche Richtung vorzugeben, aber in Szenarien zu denken, sich mehrere Optionen offenzuhalten, schwache Signale frühzeitig aufzunehmen, mit Lösungsansätzen zu experimentieren und sehr schnell aus den gemachten Erfahrungen – dies beinhaltet ganz bewusst auch Fehler – zu lernen. All dies lässt sich unter dem Oberbegriff agile Führung subsumieren (Petry, 2016).

Kernaspekte von Agilität

Der Begriff Agilität steht im Kern zunächst einmal für Anpassungsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen – und das nicht nur reaktiv, sondern auch

ABSTRACT

Forschungsfrage: Warum und inwieweit sollte Führung agil sein und was bedeutet dies konkret?

Methodik: Literaturstudium und -analyse sowie Austausch mit Wissenschaftlern und Praktikern in mehreren Forschungsprojekten an der Hochschule RheinMain.

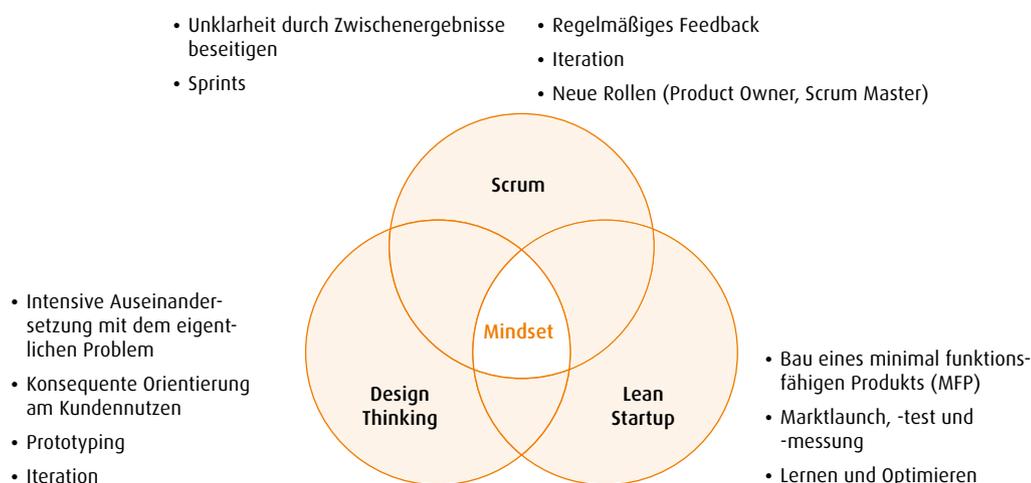
Praktische Implikationen: Unsere trefflich als VUCA zu beschreibende Umwelt erfordert zunehmend – aber nicht ausschließlich – Agilität. Eine agile Führung wirkt sich auf sämtliche Unternehmensführungsbausteine (Strategie, Organisation, Personalmanagement) aus. Um Agilität zu ermöglichen, sollte Führung vernetzt, offen, partizipativ und auf Vertrauen basierend sein.

proaktiv (Dove, 2001). Auch dies ist im Grundsatz kein neues Thema, sondern wird in der Managementliteratur bereits seit vielen Jahren diskutiert (Förster/Wendler, 2012), früher typischerweise unter dem Begriff Flexibilität (Meffert, 1969; Brehm, 2003).

Eine saubere Abgrenzung der Begriffe Flexibilität und Agilität ist aufgrund der inhaltlichen Nähe und der vielfältigen Definitionsansätze kaum möglich. Allerdings hat sich unter dem Schlagwort Agilität in den letzten Jahren ein deutlich über die reine Anpassungsfähigkeit hinausgehendes Managementverständnis entwickelt. Agile Führung steht heute u.a. auch für ein kundenzentriertes Vorgehen und ein Empowerment der Mitarbeiter, als wesentliche Voraussetzungen für eine entsprechende Anpassungsfähigkeit (Fischer/Häusling, 2018; Gloger, 2016).

Um die Kernaspekte von agiler Führung zu verstehen, ist es sinnvoll, sich mit den Grundgedanken agiler Managementansätze zu beschäftigen. Die aus der Softwareentwicklung stammende Scrum-Methode beispielsweise baut auf der Erkenntnis auf, dass es in dynamischen und komplexen Umfeldern – wie es in der Softwareentwicklung schon länger üblich ist – nicht zu den besten Lösungen führt, wenn sich wenige Experten eine (vermeintlich) optimale Lösung für ihre Kunden überlegen, einen fixen Plan aufstellen und dann über einen detaillierten, langwierigen Prozess, der hierarchisch gesteuert wird, (vermeintlich) perfekt – inklusive perfekter Dokumentation – ausarbeiten lassen. Denn in einem solchen Vorgehen ist die Lösung abhängig von der Genialität weniger Experten, die sich anmaßen, den wahren Kundenbedarf zu erkennen, obwohl die meis-

Abb. 1: Fokus und Schnittmenge verschiedener agiler Managementansätze



Quelle: vgl. Jäger/Petry, 2018

Abb. 2: Bausteine agiler Unternehmensführung

	Trademark	Organizational agility practice
Strategy	North Star embodied across the organization	<ul style="list-style-type: none"> • Shared purpose and vision • Sensing and seizing opportunities • Flexible resource allocation • Actionable strategic guidance
Structure	Network of empowered teams	<ul style="list-style-type: none"> • Clear, flat structure (focused performance groups, e.g. tribes) • Clear accountable roles • Hands-on governance • Robust communities of practice <ul style="list-style-type: none"> • Active partnerships and eco-system (co-development) • Open physical and virtual environment • Fit-for-purpose accountable cells
Process	Rapid decision and learning cycles	<ul style="list-style-type: none"> • Rapid iteration and experimentation (e.g. sprints, MVP) • Standardized ways of working • Performance orientation <ul style="list-style-type: none"> • Information transparency • Continuous learning • Action-oriented decision making (prefer 70% now to 100% later)
People	Dynamic people model that ignites passion	<ul style="list-style-type: none"> • Cohesive community (high-trust environment) • Shared and servant leadership (leader = coach) • Entrepreneurial drive • Role mobility (horizontally and vertically)
Technology	Next generation enabling technology	<ul style="list-style-type: none"> • Evolving technology architecture, systems, and tools • Next-generation technology development and delivery practices

Quelle: vgl. McKinsey Agile Tribe, 2017

ten Kunden diesen oft selbst nicht wirklich benennen können. Auch ändern sich Kundenanforderungen und -erwartungen im Zeitablauf gerade vor dem Hintergrund exponentieller Technologieentwicklungen, und die hierarchische Steuerung behindert flexibles Reagieren und das Einbringen neuer Ideen im Prozess. Nicht zuletzt ist es in vielen Fällen vermessen, im ersten Versuch direkt eine „perfekte“ Lösung erstellen zu wollen. Oft zeigt sich erst am Markt, was funktioniert bzw. wirklich vom Kunden angenommen wird (Takeuchi/Nonaka, 1986; Beck et al., 2001; Rigby/Sutherland/Takeuchi, 2016).

Ähnliche bzw. teilweise die gleichen Grundüberlegungen finden sich auch hinter der Entwicklung anderer agiler Ansätze, wie z.B. Design Thinking (Brown, 2008) oder Lean Startup (Ries, 2011). Dementsprechend weisen die verschiedenen agilen Managementansätze – trotz einer jeweils etwas anderen Ausrichtung und unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen – auch etliche Gemeinsamkeiten auf (vgl. Abb. 1). Sie teilen eine gemeinsame Denkweise und Handlungslogik, die sich folgendermaßen zusammenfassen lässt (Petry, 2016; Scheller, 2017):

- ▶ **Ausgangspunkt:** tatsächliches Kundenbedürfnis
- ▶ **Ziel:** funktionierende, vom Kunden angenommene Lösungen

- ▶ **Schlüsselkompetenz:** schnelle, sowohl reaktive als auch proaktive Anpassung (Agilität)
- ▶ **Kernelement:** empowernte, selbstständige, crossfunktionale Teams (mit intensiver Interaktion auf Augenhöhe)
- ▶ **Vorgehenslogik:** iteratives Testen und Lernen (develop – try – fail – retry – fail again – retry – succeed)
- ▶ **Prozesscharakteristika:**
 - Sprints/Time-Boxing (mit Fokussierung)
 - Prototyping/Visualisierung/„Erlebbar machen“
 - Experimente/Bereitschaft zu Fehlern
 - frühzeitiges und regelmäßiges Feedback
 - Iteration („Lernende Organisation“)
- ▶ **Führungscharakteristika:** Partizipation, Vernetzung, Offenheit und Vertrauen

Bausteine agiler Unternehmensführung

Vor dem Hintergrund der VUCA-Umwelt setzt sich in immer mehr Unternehmen die Erkenntnis durch, dass es notwendig bzw. sinnvoll ist, das gesamte Unternehmen oder bestimmte Teile des Unternehmens entsprechend des soeben vorgestellten agilen Mindsets aufzustellen. Dies hat Impli-

kationen für mehr oder weniger alle Bausteine der Unternehmensführung.

Was Agilität in diesem Sinne für die Unternehmensführungsbausteine Strategie, Strukturen, Prozesse, Mitarbeiter und Technologie bedeutet bzw. bedeuten kann, zeigt die in Abbildung 2 aufgeführte Übersicht. Die Zusammenstellung dieser sogenannten „Trademarks of Agility“ basiert auf der partizipativen Arbeit des McKinsey Agile Tribe (2017), einer agilen Einheit von 50 crossfunktionalen McKinsey-Mitarbeitern. Demnach ist es strategisch nötig, eine grundsätzliche Richtung („North Star“) und Leitplanken vorzugeben, gleichzeitig aber sehr flexibel in der Umsetzung zu sein. Strukturell geht es primär um die Etablierung autonomer, selbstständiger und damit flexibler Einheiten. Eine agile Prozessgestaltung zielt vor allem auf schnelle Entscheidungen, Experimente und iteratives, kontinuierliches Lernen – allerdings basierend auf standardisierten Entscheidungs- und Arbeitsprozessen. Bei der Führung der Mitarbeiter geht es vor allem darum, Freiräume für deren Ideen und die kollektive Intelligenz zu schaffen. Dies hat erhebliche Konsequenzen für die Rolle von Führungskräften, was im Folgenden noch betrachtet werden soll. Als Basis für alle diese Aspekte ist eine agile IT-Technologie nötig.

Unterstützende Führungscharakteristika für agile Führung

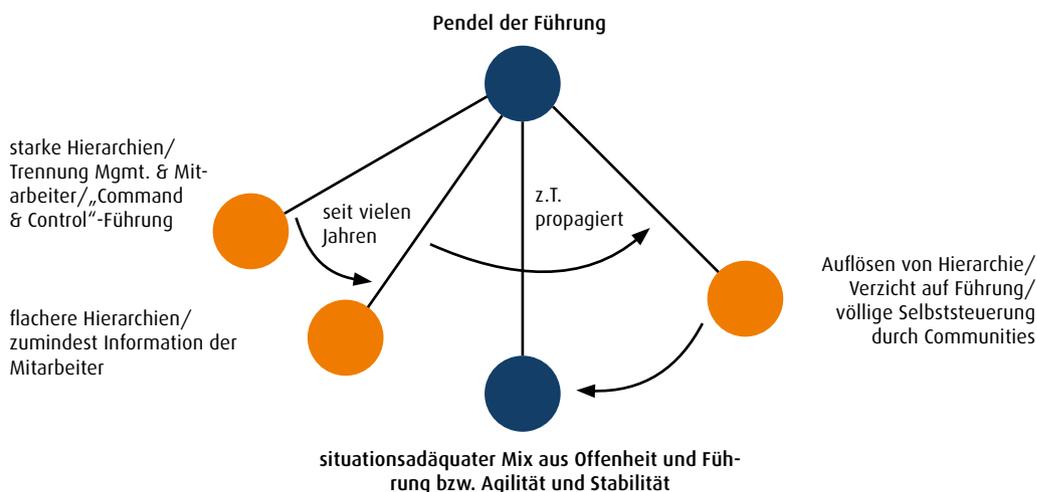
Noch etwas tiefer betrachtet werden, soll der Umgang mit den Menschen in agilen Unternehmen (Petry, 2016). Um in einer

VUCA-Umwelt agil führen zu können, ist es notwendig zu erkennen, dass Unternehmenslenker und Führungskräfte selten allwissend sind. Ein komplexes System in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Umwelt vollständig kontrollieren und zentral führen zu wollen, ist vermessen. Einzelne Mitarbeiter als Experten in ihrem Gebiet haben häufig mehr Wissen als die Führungskraft und Innovationen entstehen häufig beim selbstgesteuerten Austausch auf Augenhöhe in crossfunktionalen Teams. Dementsprechend muss Führung stärker verteilt und die gesamte kollektive Intelligenz im Unternehmen genutzt werden (Partizipation).

Eine wesentliche Voraussetzung für mehr Partizipation bzw. Selbststeuerung ist eine ausgeprägte Vernetzung. Daher muss Führung in einer VUCA-Umwelt die Bildung von unternehmensexternen und -internen Netzwerken und die abteilungs-, regionen- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit unterstützen. Beim amerikanischen Chemieunternehmen W. L. Gore & Associates gilt es passend als zentrale Führungsaufgabe „to maximize opportunities for personal interactions“.

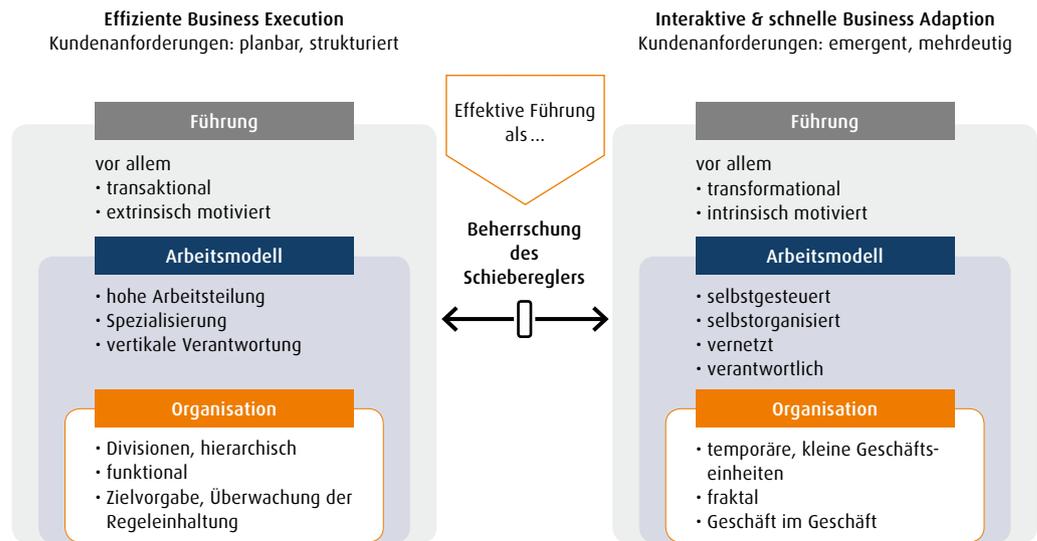
Dafür wiederum ist eine offene Führung angebracht. Im Digitalzeitalter sollte eine Führungskraft offen kommunizieren, offenes Feedback geben und auch selbst offen für Kritik sein. Wenn Führung vernetzter, offener, partizipativer und agiler werden soll, dann setzt dies schließlich voraus, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern vertrauen, sowohl im Hinblick auf deren Motivation (Wollen) als auch deren Kompetenzen (Kön-

Abb. 3: Pendel der Führung



Quelle: vgl. Petry, 2016

Abb. 4: Beidhändigkeit bei Bosch



Quelle: vgl. Bosch, 2013

nen). Wie Luhmann schon 1968 herausstellte, ist Vertrauen ein zentraler Mechanismus zur Komplexitätsreduktion.

Die fünf Charakteristika Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität plus Vertrauen bilden das sogenannte „VOPA+-Modell. Dieses bringt zum Ausdruck, dass Führungskräfte Vertrauen in die Motivation und das Können ihrer Mitarbeiter haben, Vernetzung schaffen, offen sein und ihre Mitarbeiter „mal machen“ bzw. an der Führung partizipieren lassen sollten, damit Unternehmen agil sind, was oft eine Voraussetzung für den Erfolg in einer VUCA-Umwelt ist.

Die Notwendigkeit von „beidhändiger“ Führung

Zwar muss sich Führung aufgrund der dargestellten Charakteristika des Digitalzeitalters in Richtung Agilität und VOPA+ ändern, allerdings ist es genauso wichtig, „den Bogen nicht zu überspannen“. Es sollten nicht alle bewährten Führungsansätze und -tools über Bord geworfen werden, denn es gibt nach wie vor Unternehmensbereiche und Aufgaben, die sehr gut mit traditionellen Ansätzen zu führen sind. Allerdings kommen (immer mehr) Bereiche hinzu, die eine andere, stärker auf die VOPA+-Charakteristika ausgerichtete Führung erfordern. Eine erfolgreiche Führungskraft benötigt im Digitalzeitalter beides: einerseits bewährte, primär auf Effizienz und Exzellenz ausgerichtete Managementansätze („linke Hand“) und andererseits

Ansätze, die stärker auf Geschwindigkeit und Innovation ausgerichtet sind („rechte Hand“). In der Wissenschaft wird in diesem Zusammenhang auch von „Ambidexterity“ bzw. Beidhändigkeit gesprochen (Gibson/Birkinshaw, 2004).

Dass der Bogen nicht überspannt werden sollte, lässt sich am „Pendel der Führung“ (vgl. Abb. 3) visualisieren (Petry, 2016). Schon seit vielen Jahren besteht ein Trend weg von extrem ausgeprägten Hierarchien und einer starken Trennung von Management und Mitarbeitern hin zu flacheren Hierarchien und einer stärkeren Partizipation bzw. zumindest Information der Mitarbeiter. Dies ist keine neue Entwicklung, lediglich die Entwicklungsgeschwindigkeit hat zugenommen. Allerdings propagieren derzeit manche „Evangelisten“ eine völlige Auflösung von Hierarchie und den vollständigen Verzicht auf Führung. Dies erscheint jedoch wenig überzeugend. Genauso wenig wie Anarchie in größerem Umfang im politischen Bereich klappt, so wenig funktioniert ein völliger Verzicht auf Führung in (der Mehrheit der) Unternehmen. Es braucht Führung. Führungsverantwortung lässt sich nicht vollständig sozialisieren. Und Agilität verdrängt Stabilität nicht allumfänglich. Dementsprechend weisen Ansätze wie Scrum oder Holacracy (Robertson, 2015) ganz bewusst auch stabilisierende, standardisierte Elemente auf.

Auch sind nicht alle Themen dafür geeignet, sie offen und transparent zu kommunizieren. Genauso wenig ist Partizipati-

on immer sinnvoll. Und in manchen Bereichen gilt es, nicht agil zu sein, sondern einem langfristig im Detail vorab geplanten Ansatz zu folgen und schon im ersten Wurf eine optimale Lösung zu haben. D.h. ob man im Sinne des „Pendels der Führung“ stärker nach links oder stärker nach rechts ausschlagen muss, hängt von vielen Aspekten ab, u.a. der Branche und der spezifischen Situation des Unternehmens. Und auch innerhalb eines Unternehmens gibt es Bereiche, die sich hinsichtlich des richtigen Führungsansatzes unterscheiden.

Um Letzteres auszudrücken, spricht Bosch (2013) von einer „Beherrschung des Schiebereglers“. Mit diesem Bild (vgl. Abb. 4) soll verdeutlicht werden, dass es Bereiche gibt, die – wie bisher – primär auf Effizienz und Exzellenz ausgerichtet sind (linke Seite der Abbildung). Auf der anderen Seite gibt es Bereiche, in denen Agilität entscheidend ist (rechte Seite). Dazwischen befindet sich der Schieberegler. Die Herausforderung liegt darin, diesen Schieberegler situationsgerecht einzustellen. In diesem Sinne müssen Unternehmen und Führungskräfte beidhändig agieren können – mit links (effizient, exzellent) und rechts (innovativ, agil) – und auch noch wissen, wann welche Hand besser passt.

Im Sinne der Beidhändigkeit möchte Bosch ein Konzern der zwei Geschwindigkeiten sein. Das Unternehmen strebt grundsätzlich eine Veränderung im Sinne von mehr Vernetzung und agiler Führung an. Dies wird als überlebenswichtig angesehen (d.h. tendenziell Bewegung des Führungspendels nach rechts bzw. Stärkung der rechten Hand). Allerdings gilt dies nicht (gleichartig) in allen Bereichen des Unternehmens. Es gibt bewusste Parallelstrukturen, denn in manchen Bereichen ist ein langsames, genaues und sorgfältiges Vorgehen nach wie vor sinnvoll.

Eine erfolgreiche Führung im Digitalzeitalter, einem Zeitalter der Beschleunigung, verlangt somit die Fähigkeit, mit „beiden Händen“ führen zu können und in der Lage zu sein, in einer spezifischen Situation die richtige Hand auszuwählen (Beidhändigkeit). Während die auf Effizienz und Exzellenz ausgerichteten Managementansätze der „linken Hand“ in der Vergangenheit ausgiebig und oft erfolgreich eingesetzt wurden, verlangt die digitale VUCA-Economy immer häufiger den Einsatz der auf Agilität ausgerichteten „rechten Hand“.

SUMMARY

Research question: Why and to what extent should leadership be agile and what does that actually mean?

Methodology: Literature study and analysis as well as exchange with scientists and practitioners in several research projects at the Rhein-Main University of Applied Sciences.

Practical implications: Our VUCA environment is increasingly – but not exclusively – requiring agility. Agile leadership affects all aspects of management (strategy, organization, HRM). Leadership should be networked, open, participative, and based on trust to enable agility.



PROF. DR. THORSTEN PETRY

Professur für Organisation & Personalwirtschaft an der Hochschule RheinMain

E-Mail: thorsten.petry@hs-rm.de

<https://www.hs-rm.de/de/hochschule/personen/petry-thorsten/>

LITERATURVERZEICHNIS

- Beck, K. et al. (2001):** Manifesto for Agile Software Development, in: <http://agilemanifesto.org/>.
- Aronowitz, A./De Smet, A./McGinty, D. (2015):** Getting reorganization re-design right, in: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-organizational-redesign-right>.
- Bennett, N./Lemoine, G.J. (2014):** What VUCA Really Means for You, in: Harvard Business Review, 92 (1), S. 27.
- Bosch (2013):** Enabling Enterprise 2.0, Projekt-Unterlagen für EFQM Good Practice Competition, in: <https://sites.google.com/site/efqmgpc2013/home/the-applicants/robert-bosch>.
- Brehm, C. R. (2003):** Organisatorische Flexibilität der Unternehmung, Wiesbaden.
- Brown, T. (2018):** Design Thinking, in: Harvard Business Review, 86 (6), S. 84-92.
- Brynjolfsson, E./McAfee, A. (2014):** The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, Boston.
- Dove, R. (2001):** Response Agility: The language, structure, and culture of the agile enterprise. New York.
- Fischer, S./Häusling, A. (2018):** Relevanz und Lösungsansätze einer agilen HR-Organisation, in: Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.): Digital HR – Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Freiburg, im Druck.
- Förster, K./Wendler, R. (2012):** Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen, Dresden.
- Gibson, C. B./Birkinshaw, J. (2004):** The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, in: Academy of Management Journal, 47 (2), S. 209-226.
- Gloger, B. (2016):** Agile Leadership mit Scrum, in: Petry, T. (Hrsg.): Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, Freiburg., S. 197-212.
- Jäger, W./Petry, T. (2018):** Digital HR – Ein Überblick, in: Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.): Digital HR – Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Freiburg, S.27-99.
- McKinsey Agile Tribe (2017):** The 5 Trademarks of Agile Organizations, in: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>.
- Meffert, H. (1969):** Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39 (12), S. 781-800.
- Petry, T. (2016):** Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, in: Petry, T. (Hrsg.): Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, Freiburg, S. 21-82.
- Ries, E. (2011):** The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, London.
- Rigby, D. K./Sutherland, J./Takeuchi, H. (2016):** Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management, in: Harvard Business Review, 94 (5), S. 40-50.
- Robertson, B. J. (2015):** Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World, New York.
- Scheller, T. (2017):** Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, München.
- Takeuchi, H./Nonaka, I. (1986):** The New New Product Development Game, in: Harvard Business Review, 64 (1), S. 137-146.

Agilität in Organisationen – Welche Herausforderungen sehen Führungskräfte?

Von **Dr. Sabrina Weber**, **Annegret Zimmermann** und **Prof. Dr. Stephan Fischer** (Hochschule Pforzheim)

Agilität ist für viele Organisationen die Zauberformel zur Anpassung an bestehende Herausforderungen, die sich sowohl in der Umwelt als auch in der Inwelt ergeben. In der Umwelt wird unter Verweis auf die VUCA-Welt¹ und die Digitalisierung der disruptive Charakter von Technologien und Geschäftsmodellen als Herausforderung genannt. In der Inwelt lässt sich parallel dazu unter der Diskussion um die „Generation Y“² und den Trend „New Work“ ein weiterer Wertewandel der Mitarbeitenden beobachten, die immer weniger an Institutionen, Senioritäten und Autoritäten glauben.

Innerhalb der Literatur zu Agilität können zwei grundlegende Perspektiven unterschieden werden. Auf der organisationalen Ebene bezeichnet Agilität die Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen (Goldman et al., 1996). Dazu muss sie diese Veränderungen möglichst rechtzeitig antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit bleiben, ständig als Organisation lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung stellen (Dove, 2001). Agile Organisationen bezeichnen eine Form der flexiblen und schlanken, innovativen und kundenorientierten Netzwerke. Sie sind zudem mitarbeiterkompetenzorientiert, stützen sich auf neue Technologien, erkennen Marktentwicklungen frühzeitig und passen sich an. Hierzu benötigen sie jedoch eine gewisse Führung und Kultur, die wiederum abhängig ist vom agilen Reifegrad der Organisation (Weber et al., 2017). Die Idee des Reifegrads adressiert die Annahme, dass es sich bei Agilität nicht um ein dichotomes Konzept (agil vs. nicht agil) handelt. Vielmehr kann vermutet werden, dass es unterschiedliche Grade von Agilität auf verschiedenen Dimensionen der Organisation gibt (Häusling, 2017). Eine dieser Dimensionen ist das Führungssystem.

Korrespondierend dazu finden sich immer häufiger auch Ansätze zu Agilität auf einer individuellen Ebene. Dabei ist der Begriff des „agilen Mindsets“ oder der „agilen Haltung“ dominant (Hofert, 2018). Dahinter verbirgt sich der Versuch, ein komplexes Konstrukt so zu simplifizieren, dass es als Orientierung für die Frage dienen kann, wer sich dazu eignet, als Führungskraft in agilen Organisationen zu agieren. Das Konstrukt des Mindsets lässt sich in drei Komponenten unterteilen: Kognition, Werte und Kompetenzen. Bei der kognitiven Komponente

geht es darum, welche Wahrnehmungsfilter Akteure aufgrund bestehender Vorerfahrungen im agilen Kontext gebildet haben und wie sie dadurch die Wirklichkeit in agilen Organisationen wahrnehmen. Vermutlich können dabei sowohl positive als auch negative Erfahrungen die Filter prägen. Bei den Werten (Wollen) wird oft in Bezug auf Entwicklungsmodelle davon ausgegangen, dass Akteure über bestimmte Werte wie „Offenheit für Wandel“ verfügen müssen, um erfolgreich zu sein. Dazu kommen noch spezifische Kompetenzen (Können), die in agilen Organisationen erforderlich sind. Eine häufig genannte ist die Responsivität, also die Fähigkeit, frühzeitig Trends zu erkennen und entsprechend zu handeln (Dove, 2001). Es kann weiter vermutet werden, dass es auch auf der individuellen Ebene unterschiedliche Ausprägungen des „agilen Mindsets“ geben dürfte, die mehr oder weniger zu den unterschiedlichen Reifegraden passen (Kramer, 2016). Beide Ebenen der Agilität legen die Frage nahe, was genau unter Führung in agilen Organisationen verstanden werden kann. Dazu werden im vorliegenden Beitrag zunächst ausgewählte Führungsansätze für agile Organisationen beschrieben. Anschließend folgt die Präsentation der Ergebnisse einer qualitativen Studie. Der Fokus liegt hierbei auf den Anforderungen und Herausforderungen, die sich für Führungskräfte aus deren Sicht in (zunehmend) agilen Organisationen ergeben. Schließlich wird skizziert, welche Implikationen sich hieraus für Führungskräfte und Organisationen ergeben könnten.

Führungsansätze für agile Organisationen

Führung wird als Prozess bezeichnet, bei dem Einfluss auf einzelne oder Gruppen ausgeübt wird, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (z.B. Northouse, 2016). Über die letzten Jahrzehnte hat die Führungsforschung auf unterschiedlichen Analyseebenen (Dyade, Team, Organisation) und unter verschiedenen Perspektiven (z.B. Eigenschaften von Führungskräften, Verhalten der Führungskräfte, Einbezug von Rahmenbedingungen) eine Vielzahl von Ansätzen hervorgebracht. Dennoch (oder deshalb) wird argumentiert, „progress in understanding leadership has been slower than expected“ (Yukl, 2013, S. 407).

Bezüglich Führung in agilen Organisationen werden nun aktuell verschiedene Ansätze diskutiert, darunter transformationale Führung, laterale Führung, verteilte Führung, dienende

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Anforderungen und Herausforderungen sehen Führungskräfte in agilen Organisationen?

Methodik: Die Daten beruhen auf einer qualitativen Interviewstudie in 15 Unternehmen in Deutschland.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse weisen auf bestehenden Unterstützungsbedarf der Führungskräfte in der agilen Transformation hin und zeigen mögliche Ansatzpunkte auf.

Führung und ermächtigende Führung. Zwei dieser Ansätze sollen hier kurz skizziert werden, da ihnen im Kontext von agilen Organisationen mit selbstorganisierten Teams und (temporären) Führungsrollen eine besondere Relevanz zuzukommen scheint: verteilte Führung und ermächtigende Führung.

Im Zusammenhang mit geteilter bzw. verteilter³ Führung (shared leadership) lassen sich in der Literatur mehrere Merkmalsbereiche identifizieren (D’Innocenzo et al., 2016):

- ▶ Die Quelle der Führung kann sowohl teamexterner oder teaminterner als auch formaler oder informeller Natur sein,
- ▶ das Ausmaß, in dem Teammitglieder an Führung beteiligt sind, kann unterschiedlich sein,
- ▶ geteilte bzw. verteilte Führung enthält einen zeitlichen, dynamischen Aspekt bzw. ist nicht statisch und
- ▶ sie impliziert multiple Rollen und Funktionen bzw. Führungsverantwortlichkeiten.

D’Innocenzo et al. (2016) schlagen eine integrierte Definition vor, wonach verteilte Führung zu verstehen sei als „an emergent and dynamic team phenomenon whereby leadership roles and influence are distributed among team members“ (D’Innocenzo et al., 2016, S. 1968). Geteilte Führung impliziert also in aller Regel Führung auf Zeit; rollen- und weniger personenbezogene Führung und Führung als gemeinschaftlichen sozialen Prozess von Akteuren. Die Gruppen- bzw. Organisationsziele sollen somit auf Basis geteilter Verantwortung erreicht werden.

Ermächtigende Führung (empowering leadership) bezieht sich hingegen auf das konkrete Verhalten von Führenden gegenüber Geführten (wie z. B. Teammitgliedern). Dieses kann nach Arnold et al. (2000) beschrieben werden durch

- ▶ vorbildliches, Beispiel gebendes Verhalten,
- ▶ den Einbezug des Teams in Entscheidungen,
- ▶ Unterstützung und Ermutigung,
- ▶ Teilen von Informationen und Erklären,
- ▶ Interesse am und Interaktion mit dem Team.

Amundsen und Martinsen (2014, S. 489) bezeichnen ermächtigende Führung daher als „the process of influencing sub-

ordinates through power sharing, motivation support, and development support with intent to promote their experience of self-reliance, motivation, and capability to work autonomously within the boundaries of overall organizational goals and strategies“. Als konkrete Verhaltensweisen von Führungskräften identifizieren sie in den zwei Bereichen „Unterstützung der Autonomie“ und „Unterstützung der Entwicklung“ der Geführten:

- ▶ Delegation von Aufgaben und Verantwortung,
- ▶ Koordination und Teilen von Informationen,
- ▶ Ermutigung zu Eigeninitiative,
- ▶ Ermutigung zu Zielfokus,
- ▶ Unterstützung bei der Effizienz der Arbeit,
- ▶ Inspiration der Mitarbeitenden
- ▶ Modellbildung (Lernen durch Erfolge),
- ▶ Anleitung und Beratung als Führungsstil.

In agilen Organisationen ergeben sich zusammenfassend stärkere Möglichkeiten oder auch Erfordernisse von verteilter Führung. Zudem können unter geteilter bzw. verteilter Führung Verhaltensweisen, die dem Ansatz der ermächtigenden Führung zugerechnet werden, womöglich hilfreich sein, eine der wesentlichen Führungsherausforderungen in agilen Organisationen zu bewältigen: die Förderung von Selbstorganisation. Auch in der Praxis besteht großer Bedarf an Empfehlungen und Handreichungen wie „Agiler führen“ (Hofert, 2016) gelingen kann. Wir gehen hier auf Basis unserer bisherigen Ausführungen davon aus, dass Führung in agilen Organisationen ganz wesentlich Elemente der verteilten und der ermächtigenden Führung umfasst.

Führung in agilen Organisationen erfordert einen angemessenen Umgang mit Unsicherheit und Komplexität; hierbei können eine proaktive Fehlerkultur und kritische Reflexionsfähigkeit wichtige Unterstützung für Führungskräfte bieten. Welche Anforderungen und Herausforderungen dies für Führungskräfte in (zunehmend) agilen Organisationen aus Sicht der Führungskräfte impliziert – und welchen Unterstützungsbedarf sie sehen, zeigen wir in den folgenden Abschnitten auf Basis einer qualitativen Interviewstudie mit Führungskräften auf.

Studiendesign und Ergebnisse

Datenbasis der im Folgenden präsentierten Ergebnisse ist eine explorative Interviewstudie, deren Zielsetzung darin bestand,

¹ Dieses Akronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität (Bennet/Lemoine, 2014).

² Zumeist wird die Generation Y dabei als homogene Gruppe dargestellt, was jedoch eine nicht zulässige Simplifizierung darstellt (Fischer et al., 2015).

³ Die Begrifflichkeiten geteilte (shared) und verteilte (distributed) Führung werden vielfach synonym bzw. nicht trennscharf verwendet, gemeinsam ist ihnen, dass Führung nicht nur bei einer Person, sondern als kollektiver Prozess verortet wird (Bolden, 2011).

Themen und Praktiken rund um das Thema Agilität in der Breite zu eruieren. Hierzu wurden im Jahr 2016 in 15 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen in Deutschland insgesamt 45 qualitative Interviews geführt. Die Interviews hatten eine Dauer von durchschnittlich 60 Minuten. Untersucht wurden Organisationen, die sich bereits in unterschiedlicher Intensität mit dem Thema Agilität befassen; die Bandbreite reichte hierbei von ersten konzeptionellen Überlegungen bis zu bereits etablierten agilen Praktiken im Unternehmen. Fast alle Interviewpersonen bekleideten Führungspositionen in verschiedenen Bereichen (Geschäftsleitung, Fachabteilungen, HR).

Die Interviews fanden leitfadengestützt statt, wobei der flexibel gehandhabte Interviewleitfaden entsprechend der Zielsetzung der Untersuchung fünf thematische Blöcke umfasste:

- ▶ Start (Interviewperson im Unternehmen und Unternehmensumwelt)
- ▶ Agilität (Was ist „Agilität“? Warum und wo spielt Agilität eine Rolle?)
- ▶ Konkrete Umsetzung von Agilität (Welche Maßnahmen/Praktiken finden sich im Unternehmen?)
- ▶ Rolle von HR bzgl. Agilität (Wo und wie kann HR Agilität fördern oder hemmen?)
- ▶ Schluss (Gesamteinschätzung des Unternehmens im Hinblick auf Agilität und offen Gebliebenes)

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet, anschließend vollständig, wörtlich mit sprachlicher Glättung, transkribiert und inhaltsanalytisch über strukturierende und zusammenfassende Techniken mit der Software MAXQDA ausgewertet. Unter Berücksichtigung des Interviewleitfadens und der Literatur wurden zunächst deduktiv Kategorien gebildet und anschließend Textstellen, die neue Aspekte enthielten, in induktiven Kategorien gebündelt. Insgesamt umfasste das Kategoriensystem 30 themenbezogene Hauptkategorien, die teilweise noch in weitere Unterkategorien ausdifferenziert waren.

Anforderungen an Führungskräfte

Die Anforderungen an Führungskräfte im agilen Kontext sind vielfältig. Viele der interviewten Führungskräfte befinden sich (noch) in einem Reflexionsprozess, was „Führung“ in einem (zunehmend) agilen Kontext denn konkret bedeute und was eine Führungskraft ausmache, welches Selbstverständnis der Ausgestaltung ihrer eigenen Rolle zugrunde liegt. So erkennen Führungskräfte, dass Führung nun grundsätzlich nicht oder weniger über Weisungs- und Kontrollelemente (command & control) charakterisiert sein sollte, sondern Elemente wie Vertrauen in die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die eigene positive Vorbildfunktion in den Vordergrund rücken. Viele der Führungskräfte bezeichnen dies als neues Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitenden bzw. Teams⁴, indem sich wertschätzend auf Augenhöhe begegnet werde.

Ihre eigene Rolle sehen die Führungskräfte daher im agilen Kontext dahingehend, Mitarbeitende und Teams zu begleiten und zu coachen, Leitplanken zu bieten und Rahmenbedingungen (zeitliche und inhaltliche Freiräume) zu schaffen, in denen Mitarbeitende und Teams autonom arbeiten können. Dazu gehöre auch, das Team nach außen „abzuschirmen“. Als zentrale Anforderung erkennen die Interviewten in diesem Zusammenhang transparente Strukturen und nachvollziehbare Entscheidungen. Bei ihnen selbst müsse vielfach noch ein Umdenken stattfinden, beispielsweise dass persönliche Ziele idealerweise denen des Unternehmens untergeordnet würden und Führungskräfte sich eher im Hintergrund halten sollten. Letzteres bedeute für die Führungskraft selbst, Verantwortung an Mitarbeitende und Team abzugeben. Diese Verantwortung müsse jedoch auf der anderen Seite von Mitarbeitenden bzw. Teams auch angenommen werden. Hier sehen die interviewten Führungskräfte die Notwendigkeit, individuell auf Mitarbeitende einzugehen und diese und das gesamte Team bei Bedarf hin zu (stärker) eigenverantwortlichem Arbeiten zu unterstützen. Dabei sei schnelles und direktes Feedback in Form von Feedbackgesprächen innerhalb eines klaren und transparenten Feedbackprozesses erforderlich. Die Anforderung an Führungskräfte bestehe entsprechend darin, situativ und individuell zu führen.

Herausforderungen für Führungskräfte

Aus den beschriebenen Anforderungen ergeben sich für die Führungskräfte Herausforderungen für ihre (neue) Rolle im Hinblick auf Mitarbeitende und Teams. So wird die Notwendigkeit einer neuen Art der Kommunikation gesehen. Führungskräfte haben ihren – oft in bislang klassisch-hierarchischen Settings (aus-)geprägten – Reflex „Kontrolle“ zu hinterfragen und sich selbst diesbezüglich kritisch zu beobachten. Verantwortung in fachlichen und organisatorischen Aspekten abzugeben, wird als herausfordernd erlebt. Die Führungskräfte empfinden die situations- und personenadäquate Anpassung ihres Führungsverhaltens als besondere Herausforderung. Als Spannungsverhältnis wird hier die grundsätzlich angestrebte Zurückhaltung der Führungskraft (Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeitende und Teams selbstständig arbeiten und Entscheidungen treffen können) und die unterstützende, begleitende Rolle (Coach) gesehen.

Grundsätzlich ist die Prämisse, dass Mitarbeitende auch (stärker) eigenverantwortlich arbeiten möchten, nach Erfahrung der interviewten Führungskräfte nicht immer zutreffend: So erleben Führungskräfte durchaus, dass nicht alle Mitarbeitenden einen entsprechenden Grad an Freiheit und Verantwortung haben möchten oder sich dem gewachsen fühlen. Führungskräfte stehen demnach vor der Herausforderung,

4 Wir unterscheiden wie die von uns interviewten Führungskräfte nicht durchgängig zwischen Mitarbeitenden als einzelnen Teammitgliedern und Teams als Gruppe von Mitarbeitenden, sondern fokussieren an einzelnen Stellen stärker auf die Individuen.

Abb. 1: Handlungsfelder für Führungskräfte in agilen Organisationen

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzender Umgang • Begleitung (coachen) | <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Verantwortung abgeben |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vorbild sein • Transparenz | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion • Feedback geben |

Quelle: Eigene Darstellung

dies zu erkennen und diese Mitarbeitenden nach Möglichkeit gezielt weiterzuentwickeln. Einige der interviewten Führungskräfte betonen in diesem Zusammenhang, dass Mitarbeitende in agilen Organisationen zu einer selbstverantwortlichen Arbeitsweise und transparenten Strukturen bereit sein müssen. Andere Führungskräfte wiederum hinterfragen diese Annahme. Sie stellen fest, dass es in (zunehmend) agilen Organisationen durch die hohe Transparenz für den einzelnen Menschen keinen Rückzugsraum mehr gebe. Zwar müssten Mitarbeitende im agilen Kontext bereit sein, sich zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Es müsse dennoch legitim bleiben, weniger Freiheit und Verantwortung übernehmen zu wollen.

Im Hinblick auf den Umgang mit konkreten, oft standardisierten Personalinstrumenten benennen die interviewten Führungskräfte Herausforderungen und Änderungsbedarf. Demnach bestehen in vielen Organisationen Vorgaben zu „klassischen“ Mitarbeitergesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin, die zunehmend schwierig zu erfüllen seien: So sei die Führungskraft in neuen Teamstrukturen gar nicht mehr aussagefähig im Hinblick auf die Leistung von Mitarbeitenden und fachliche Ziele. Entsprechend eng verknüpft wird die Thematik Ziele bzw. Zielvereinbarungen von den Interviewten benannt. Klassische individuelle (und oft fachliche) Ziele müssen demnach durch Teamziele ersetzt werden. Als Teamziele werden beispielsweise Netzwerkbildung und Kommunikation (innerhalb und außerhalb des Unternehmens) genannt. Führungskräfte insbesondere in größeren Organisationen nutzen die Rahmenbedingungen standardisierter Personalinstrumente kreativ: Dies geschieht etwa durch die Verankerung von Teamzielen durch die Hintertür, indem beispielsweise Weiterbildung als Ziel auf Ebene jedes Teammitglieds vereinbart wird. Insgesamt wird von den interviewten Führungskräften konstatiert, dass diese Personalinstrumente

wesentlich stärker als bisher den Einbezug des Teams erfordern. In einigen der Fallunternehmen wurden und werden entsprechende Team-Feedbackprozesse entwickelt.

Was Führungskräften helfen kann

Für die oben skizzierten Herausforderungen für Führungskräfte in (zunehmend) agilen Organisationen wünschen sich einige der Führungskräfte Unterstützung und Beratung durch das Personalmanagement (HR), konkret insbesondere im Hinblick auf die Weiterentwicklung von und den Umgang mit Personalinstrumenten.

Führung in agilen Unternehmen benötigt nach Ansicht der interviewten Führungskräfte zudem insgesamt einen gewissen unterstützenden Rahmen. Hierzu werden zum einen Organisationsstrukturen und zum anderen kulturelle Aspekte benannt. Tendenziell sind in den (zunehmend) agilen Organisationen eher flache Hierarchien zu finden. Verbunden damit wird die Notwendigkeit gesehen, klassische Karrierewege (Führungslaufbahn) weiterzuentwickeln. Als wichtiger Aspekt lassen sich unabhängig von klassischen Aufstiegsmöglichkeiten (permanente) Weiterentwicklungsmöglichkeiten identifizieren. Idealerweise sei die Kultur der gesamten Organisation von Vertrauen und Transparenz geprägt, hierauf gelte es hinzuarbeiten. Hier wird insbesondere eine veränderte, positive Fehlerkultur – in dem Sinne, dass Fehler positiv als Lernanlässe gerahmt werden – angegeben, ohne die agiles Arbeiten ohnehin nur schwer möglich sei. Die Interviewten benennen in diesem Zusammenhang die Etablierung von Reflexions- und Feedbackrunden, bei denen Führungskräfte und Teams oder Teammitglieder in Dialog treten.

Ganz grundsätzlich betonen die Interviewten aus ihrer Warte, dass das Thema Agilität den Rückhalt der Führungskräfte bis hin zur Geschäftsleitung benötigt. Sie konstatieren, dass zunehmende Agilität mit Ängsten und Unsicherheiten nicht nur bei Mitarbeitenden, sondern gerade auch bei den Führungskräften selbst behaftet sein kann – da dies, wie oben bereits angeklungen, oft mit Machtverlust und dem Verlust von Statussymbolen gleichgesetzt wird.

Diskussion

Die eingangs skizzierten Ansätze ermächtigende Führung und geteilte bzw. verteilte Führung spiegeln sich in unseren Daten wider. Da der Fokus der Untersuchung nicht auf Teams lag, sind Aspekte der geteilten bzw. verteilten Führung jedoch wesentlich weniger deutlich präsent. Dynamische Aspekte sowie multiple Rollen und Führungsverantwortlichkeiten klingen jedoch an, wenn die interviewten Führungskräfte Probleme mit klassischen, standardisierten Personalinstrumenten wie dem Mitarbeitergespräch oder Zielvereinbarungen erläutern. Zu beachten ist, dass unsere Interviewstudie notwendigerweise Aussagen auf Basis berichteten Führungsverhaltens etc. trifft, da keine Beobachtung des Führungsverhaltens stattfand.

Von den benannten Merkmalen des Führungsverhaltens bei Arnold et al. (2000) sind in unserer Stichprobe insbesondere die Unterstützung und Ermutigung von Teams bzw. Mitarbeitenden sowie das vorbildliche Verhalten der Führungskraft hervorzuheben. Teilen von Informationen und Erklären sowie der Einbezug des Teams in Entscheidungen sind ebenfalls Thema in den Interviews. Hier äußern manche der interviewten Führungskräfte allerdings auch Bedenken und Unsicherheiten, wann ein Zuviel an Transparenz für die Informierten auch belastend sein könnte.

Die zwei von Amundsen und Martinsen (2014) identifizierten Bereiche „Unterstützung der Autonomie“ und „Unterstützung der Entwicklung“ der Geführten lassen sich durch unsere Interviewdaten ebenfalls abbilden. Neben der Delegation von Aufgaben und Verantwortung (und den dabei beschriebenen Schwierigkeiten) werden Ermutigung zu Eigeninitiative sowie Anleitung und Beratung als Führungsstil praktiziert. Hier zeigt sich jedoch, dass dies insbesondere in denjenigen Unternehmen, die bereits auf mehrjährige Erfahrung als agile Organisation zurückgreifen können, der Fall ist. Insbesondere die Inspiration der Mitarbeitenden ist in diesen bereits sehr agilen Organisationen demnach ein wesentliches Element.

Abbildung 1 fasst vier Handlungsfelder zusammen, die sich auf Basis der Interviewdaten als herausfordernd festhalten lassen und die zugleich als Anforderungen an Führungskräfte in agilen Organisationen verstanden werden können. Diese vier Handlungsfelder für Führungskräfte (Anforderungen und Herausforderungen) implizieren alle, wenn auch in unterschiedlicher Intensität, die Interaktion von Führenden und Geführten. In Ergänzung hierzu lässt sich aus unseren Daten der Schluss ziehen, dass – aus Sicht von Führungskräften – bestimmte, teils neue Kompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeitende in agilen Organisationen benötigt werden. Im Zentrum stehen dabei folgende drei miteinander verknüpfte Aspekte:

- ▶ **Verantwortung** – Verantwortung abzugeben (von Seiten der Führungskräfte) und Verantwortung anzunehmen/zu übernehmen (auf Seiten der Teams bzw. Mitarbeitenden) scheint mit Unsicherheiten bei beiden Personengruppen behaftet zu sein.
- ▶ **Selbstorganisation** – Hier ergibt sich ein potenzielles Spannungsfeld zwischen der Führungskraft, die in (zunehmend) agilen Organisationen Selbstorganisation fordern und fördern wird, und Teams bzw. Mitarbeitenden, die dieser Arbeitsweise ggf. nicht aufgeschlossen (Wollen) und nicht mit entsprechenden Fähigkeiten (Können) gegenüberstehen.
- ▶ **Feedback** – Hinsichtlich Feedback geben und Feedback nehmen scheinen ebenfalls Unsicherheiten über das Wann und Wie sowohl bei Führungskräften als auch (aus deren Warte) bei Mitarbeitenden zu bestehen.

Diesen drei Bereichen bzw. den dafür erforderlichen Kompetenzen dürfte in (zunehmend) agilen Organisationen beson-

dere Aufmerksamkeit zuteilwerden; sie sollten entsprechend entwickelt, geschult und unterstützt werden. Während hierfür bei Teams bzw. Mitarbeitenden die Führungskräfte prädestiniert sind, könnten die Führungskräfte selbst durch HR unterstützt werden. Entsprechend dürften auch auf HR bei diesem Thema neue Aufgaben hinzukommen. Vermutlich wird es darum gehen, die bestehenden Führungsinstrumente so weiterzuentwickeln, dass sie den Anforderungen an Führung in agilen Organisationen gerecht werden.

Für Organisationen, die agil(er) werden wollen, lässt sich aus unseren Ergebnissen ableiten, dass eine Beschäftigung mit den Ansätzen der verteilten Führung und der ermächtigenden Führung wertvoll ist. So lässt sich zeigen, dass Führungsverhalten, das auf die Unterstützung von Autonomie und Unabhängigkeit der Geführten zielt, positiv mit Arbeitszufriedenheit, Arbeitseinsatz, Kreativität und Leistung zusammenhängt (Amundsen/Martinsen, 2014). Zudem wird vermutet, dass ermächtigende Führung Selbstführung sehr gut unterstützen kann (ebd.). Dieser Aspekt ist für agile Organisationen aufgrund des in der Regel hohen Stellenwerts von Selbstorganisation allgemein relevant – und umso mehr, je mehr virtuelle, das heißt geografisch verstreut arbeitende Teams, eine Rolle spielen. Für (zunehmend) agile Organisationen könnte es daher empfehlenswert sein, bei Führungskräfteauswahl und -entwicklung verstärkt Aspekte der ermächtigenden Führung zu berücksichtigen. Bestehende Instrumente (Fragebögen und Skalen, z.B. Amundsen/Martinsen, 2014; Arnold et al., 2000) zu ermächtigender Führung können darüber hinaus hilfreich zur Prüfung des Status quo in der Organisation sein. Diese in die praktische Führungsarbeit zu integrieren, wird HR zukünftig weiter herausfordern.

Ausblick

Quantitative Studien zu Unternehmen in Deutschland legen nahe, dass Führungskräfte den Nutzen von Agilität und den Stand der Umsetzung von Agilität im Unternehmen höher einschätzen als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion (vgl. Endejan/Weckmüller, 2016). Darum erscheint es umso bemerkenswerter, dass in unserer Interviewstudie doch zahlreiche Herausforderungen und Unsicherheiten durch die im Fokus der Untersuchung stehenden Führungskräfte benannt werden.

Insofern kommt dem von den Führungskräften angesprochenen Bedarf an Unterstützung im Transformationsprozess und der Begleitung in ihrer teilweise neu zu justierenden Rolle, beispielsweise durch die HR-Funktion und agile Coaches, eine beachtliche und womöglich noch zunehmende Rolle zu. Unsere These ist somit keineswegs, dass die Tage des HR gezählt sind; vielmehr gilt es für HR, zumal in größeren Organisationen, sich anders aufzustellen. Hier gibt es erste Ideen, wie HR dies gelingen kann (Fischer/Häusling, 2018). Weitere Forschung dazu wird aber noch vonnöten sein.

Auch die weitere Differenzierung der beiden eingangs beschriebenen Betrachtungsebenen der organisationalen und der individuellen Agilität sollten im Kontext der Führung weiter erforscht werden. Entsprechend der agilen Reifegrade werden vermutlich andere Anforderungen an das Führungssystem und die Führung in Organisationen gestellt, die sich situativ auf die Anforderungen an die Führungskräfte auswirken. Die hier vorgestellten Ansätze ermächtigende Führung und verteilte Führung werden dabei eine bedeutende Rolle spielen. Ob sie jedoch weiterentwickelt oder sogar noch ergänzt werden müssen, bleibt zu untersuchen. Auch die Frage nach der „geeigneten“ Führungskraft in agilen Organisationen sollte weiter betrachtet werden. Es kann vermutet werden, dass es Führungskräfte gibt, die in ihren kognitiven Wahrnehmungsfiltren, Werten und Kompetenzen unterschiedlich weit entwickelt sind. Welches Mindset sie genau benötigen, wie dies operationalisierbar ist und ob es entwickelbar ist, sollte noch weitergehend erforscht werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Amundsen, S./Martinsen, Ø. L. (2014):** Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. In: *The Leadership Quarterly* 25(3), S. 487-511.
- Arnold, J. A./Arad, S./Rhoades, J. A./Drasgow, F. (2000):** The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. In: *Journal of Organizational Behavior* 21(3), S. 249-269.
- Bennet, N./Lemoine, J. (2014):** What VUCA Really Means for You. In: *Harvard Business Review* 92(1 2), S. 27.
- Bolden, R. (2011):** Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. In: *International Journal of Management Reviews* 13(3), S. 251-269.
- D'Innocenzo, L./Mathieu, J.E./Kukenberger, M.R. (2016):** A Meta-Analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. In: *Journal of Management* 42(7), S. 1964-1991.
- Dove, R. (2001):** *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Organization*. New York.
- Endejan, M./Weckmüller, H. (2016):** Agilität in Unternehmen. In: *Personalmagazin* 07/16, S. 18-23.
- Fischer, S./Häusling, A. (2018):** Relevanz und Lösungsansätze einer agilen HR-Organisation – Darstellung am Agile EDGellence Model. In: Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.): *Digital HR: Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. Freiburg, S. 429-448.
- Fischer, S./Weber, S./Zimmermann, A. (2015):** Talentmanagement 2020: Die Generation Y im Unternehmen. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2016*. Freiburg, S. 357-366.
- Goldman, S./Nagel, R./Preiss, K./Warnecke, H. (1996):** *Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin.
- Häusling, A. (Hrsg.) (2017):** *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*. Berlin.
- Hofert, S. (2016):** *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden.
- Hofert, S. (2018):** *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden.
- Kramer, R. (2016):** From Skillset to Mindset. A New Paradigm for Leader Development. In: *Public Administration Issues* (5 (Special Issue, Electronic Edition)), S. 26-45.
- Northouse, P.G. (2016):** *Leadership: Theory and practice*. 7th ed. Los Angeles.
- Weber, I./Fischer, S./Eireiner, C. (2017):** Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell. In: Häusling, A. (Hrsg.): *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*. Freiburg, S. 27-46.
- Yukl, G. (2013):** *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston.



DR. SABRINA WEBER

Institut für Personalforschung
Hochschule Pforzheim
E-Mail: sabrina.weber@hs-pforzheim.de
www.institut-personalforschung.de



ANNEGRET ZIMMERMANN

Institut für Personalforschung
Hochschule Pforzheim
E-Mail: annegret.zimmermann@hs-pforzheim.de
www.institut-personalforschung.de



PROF. DR. STEPHAN FISCHER

Professur für Personalmanagement und
Organisationsberatung an der Fakultät für
Wirtschaft und Recht
Hochschule Pforzheim
E-Mail: stephan.fischer@hs-pforzheim.de
www.hs-pforzheim.de

SUMMARY

Research question: What are the requirements for leadership in agile organizations and which challenges are leaders confronted with?

Methodology: The data presented stems from explorative interviews with leaders in 15 companies in Germany.

Practical implications: Our results indicate that there is a case for supporting leaders confronted with challenges of agile transformation.

Das Nachhaltigkeitskonzept in HR – Im Rekrutierungsverfahren kaum von Bedeutung

Von Prof. Dr. Erika Graf (Frankfurt University of Applied Sciences) und Thars Selvanathan (Universitat Politècnica de Catalunya)

Der Begriff der Nachhaltigkeit gilt als Leitbild für eine zukunftsfähige, nachhaltige Entwicklung, die unter gleichwertiger Beachtung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte gestaltet werden soll. Für Unternehmen spielt dieses Leitbild eine zunehmend größere Rolle, was sich allein aus der Tatsache ableiten lässt, dass mittlerweile in Deutschland nahezu jedes Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Dies geschieht einerseits aufgrund des Drucks externer Gruppen wie z.B. NGOs¹, aber auch, weil Investoren sich zunehmend für die „Corporate Social Responsibility“² eines Unternehmens interessieren.

Nachhaltiges Personalmanagement

„Unter nachhaltigem Personalmanagement werden insbesondere diejenigen Denk- und Handlungsansätze verstanden, welche die langfristige, sozial verantwortliche und wirtschaftlich zweckmäßige Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitenden zum Ziel haben.“ (Zaug et al., 2001, S. 1) Somit spielt in der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Unternehmensmodellen das Personalmanagement eine Schlüsselrolle (Wirtenberg et al., 2007, S. 8). Die Kernpunkte und relevanten Aktivitäten des nachhaltigen Personalwesens lassen sich durch drei übergeordnete Ziele definieren. Diese umfassen zum einen die Orientierung an nachhaltig geprägten Werten und die erinnernde und unterstützende Funktion des Personalmanagements gegenüber dem Vorstand. Wesentlich hierbei ist die Sicherstellung, dass Nachhaltigkeit als zentrale Komponente bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien einfließt. Auch die Implementierung von Prozessen und Unternehmensstrukturen, die nachhaltig geprägte Ziele in der operationalen Umsetzung vereinfachen, sind, neben einem ganzheitlichen und unternehmensübergreifenden Ansatz, der verschiedene Interessengruppen integriert (z.B. Prozess zur Definition von komplementären Zielen, wie die Reduktion von Produktionsabfall, was Auswirkungen auf finanzrelevante, planungstechnische und produktionspezifische Abteilungen hat und gleichzeitig verschiedene Stakeholder, wie den Gläubiger, Staat oder auch umweltbewusste Kunden einschließt), als Kern-

kompetenzen eines nachhaltigen Personalmanagements zu verstehen (Wirtenberg et al., 2007). Hierbei ist die Präsenz des Personalmanagements bei der Sensibilisierung und Vorbereitung der Mitarbeiter für ökologische, ökonomische und soziale Veränderungen von großer Bedeutung (Dubios/Dubios, 2012).

Nachhaltig wirkende Denk- und Handlungsansätze sind im Human Resources Management heute weder ausreichend untersucht, noch gelangen sie verbreitet zum Einsatz. Vielfach wird unter nachhaltigem Personalmanagement die Ausrichtung der Personalarbeit an langfristigen Zielen verstanden. Versteht sich das Personalmanagement jedoch als strategischer Partner der Unternehmensleitung und des Managements und weniger als eine Administrativfunktion, muss auf die Veränderung von externen Rahmenbedingungen reagiert werden (Weissenrieder, 2010, S. 11).

Dieses weitergehende Verständnis impliziert auch die langfristige Ausrichtung der Personalarbeit, um den Erwartungen aller internen Stakeholdergruppen (z.B. Mitarbeiter, Eigentümer) und externen Interessengruppen (z.B. Kunden, Gesellschaft) des Unternehmens gerecht zu werden.

Abbildung 1 zeigt die Bedeutung des Personalmanagements für die Umsetzung von nachhaltigen Zielen aus verschiedenen Perspektiven. Gesamtorganisatorisch nachhaltige Veränderungen haben ihren Anfang in der Entwicklung von nachhaltigen Visionen und Strategien, die ihren Ursprung in einem veränderten Denk- und Arbeitsprozess haben. Die veränderte Haltung wird in erster Linie durch klassische Personalarbeit wie Trainings, Talent Management und Organisationsentwicklung induziert (Dubois/Dubois, 2012).

Die zentrale Position des Personalmanagements kann als einzige Disziplin Einfluss auf alle Organisationsbereiche und Mitarbeiter nehmen. Diese Zentralität kann interne und externe Nachhaltigkeitsstrukturen absichern, indem Mitarbeiterengagement gefördert und koordiniert wird, um insbesondere externe Blockaden mit Stakeholdern zu besprechen und aufzulösen. Somit erstreckt sich die Reichweite des Personalmanagements sowohl vertikal in der strategischen Unternehmensausrichtung als auch horizontal über alle Abteilungen und Funktionen. So können holistische Entwicklungsprozesse implementiert werden, die insbesondere durch die Rekrutierung von gut aus-

¹ NGO = Non-Governmental-Organization = Nichtregierungsorganisation
² Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Rolle spielt das Konzept der Nachhaltigkeit als Leitbild für das Personalmanagement im Rahmen der Rekrutierung von Mitarbeitern?

Methodik: Anhand einer Inhaltsanalyse einer Stichprobe von 609 Stellenanzeigen wird untersucht, inwieweit dieses Leitbild bei der Rekrutierung von Mitarbeitern Anwendung findet.

Praktische Implikationen:

Nachhaltigkeitsbegriffe wurden in der Anzeigenkommunikation bei weniger als der Hälfte der Anzeigen gefunden. Es zeigen sich Lücken bei der Umsetzung eines nachhaltigen Human Resource Managements.

gebildeten und für Nachhaltigkeit sensibilisierten Fach- und Führungskräften abgesichert werden (Dubois/Dubois, 2012).

Deshalb ist die Aufgabe des Personalmanagements einerseits, das Management bei der Erreichung nachhaltiger Ziele zu unterstützen, und zum anderen, die HR-Aufgaben unter nachhaltigen Aspekten auszurichten. Es gilt also, die Bereiche Personalmarketing und -auswahl, Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung, Leistungsmanagement und Vergütung, Personal- und Managemententwicklung sowie Personalfreisetzung entsprechend zu gestalten. Die langfristige, sozial verantwortliche und gleichzeitig wirtschaftliche Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitenden

wird die zentrale Herausforderung des zukünftigen Personalmanagements sein (Lazlo/Zhexembayeva, 2011).

Die Ressourcenknappheit, der erhöhte Erwartungsgrad sowie der Wunsch nach Transparenz bei Kunden, Arbeitnehmern und Investoren verschärft die Notwendigkeit der Unternehmen, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen. Die Wunschliste der umworbenen „Young Professionals“ erweitert sich um die Anforderung einer ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmen. Ein Mangel an nachhaltigen Bestrebungen seitens der Unternehmen schreckt nicht nur neue Mitarbeiter ab, sondern verstärkt zudem die Wechselmotivation der aktuellen Arbeitnehmer (Pricewaterhouse Coopers, 2009). Qualifizierte Berufseinsteiger sowie erfahrene Fachkräfte fühlen sich besonders von „grünen“ Arbeitgebern angezogen (Bhattacharya, 2008).

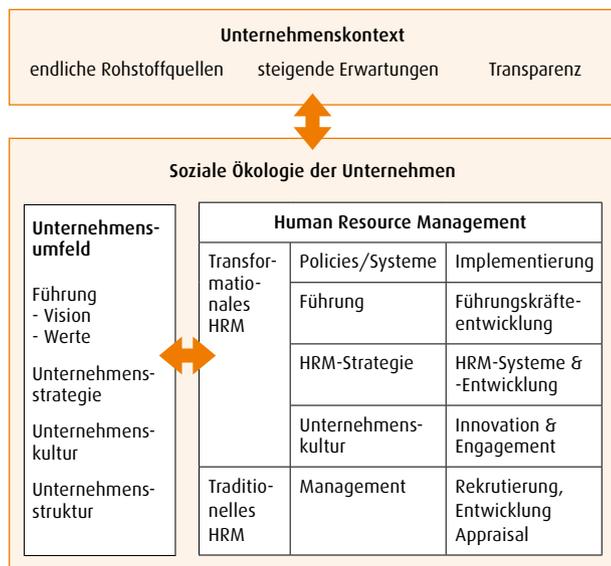
Dies waren die Ausgangsüberlegungen der Untersuchung zur Umsetzung von Nachhaltigkeit bei der Personalbeschaffung als eines der Kerninstrumente des Personalmanagements. Ausgehend von dem 3-Säulen-Modell (Elkington, 1998, S. 91) des nachhaltigen HR-Managements stellt die Studie folgende Fragen:

- ▶ Welche Rolle spielt das Konzept der Nachhaltigkeit für das Personalmanagement im Rekrutierungsverfahren?
- ▶ Lassen sich Unterschiede bei der Bedeutung des Konzepts der Nachhaltigkeit in den einzelnen Funktionen und Branchen feststellen?
- ▶ Welche Aspekte der Nachhaltigkeit werden im Rekrutierungsverfahren kommuniziert?

Folgende Annahmen wurden untersucht:

- ▶ Annahme 1: Unternehmen kommunizieren ihre vielfältigen Aktivitäten im Nachhaltigkeitsmanagement bspw. auf der Unternehmenswebseite und in Nachhaltigkeitsberichten (Glausch, 2017, S. 396 ff.). Die Schlüsselbegriffe (nachhaltig, sozial, ökologisch/Umwelt) sollten sich als einzelnes Wort oder Teil eines Wortes in Stellenanzeigen wiederfinden.
- ▶ Annahme 2: Die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens wird in der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften als vorteilhaft angesehen, da sich die ökologisch und sozial nachhaltigen Unternehmensbestrebungen als besonders attraktiv und anziehend auf gut ausgebildete Arbeitskräfte auswirken (Albinger/Freeman, 2000). Daher kann

Abb. 1: Modell des nachhaltigen HR-Managements



Quelle: in Anlehnung an Dubois/Dubois (2012)

angenommen werden, dass Stellenbeschreibungen auf die Nachhaltigkeit eines Unternehmens verweisen.

- ▶ Annahme 3: Branchen unterscheiden sich in Bezug auf die Bedeutung und Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts, da insbesondere produzierenden Unternehmen eine höhere Bedeutung an nachhaltigen Bestrebungen zugeschrieben wird (Berrone/Gomzes-Meijia, 2009). Daher sollten branchenspezifische Unterschiede bei der Verwendung des Nachhaltigkeitskonzepts nachzuweisen sein.
- ▶ Annahme 4: Einzelnen Jobrollen im Personalmanagement und/oder technischen Funktionen wird eine stärkere Affinität bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts zugesprochen, da diese unternehmensübergreifend Einfluss auf alle anderen Funktionen ausüben können (Dubois/Dubois, 2012). Daher sollten funktionspezifische Unterschiede bei den nachhaltigen Stellenbeschreibungen zu erkennen sein.

Die Aspekte des nachhaltigen Managements sind vielfältig und reichen von der Förderung nachhaltiger Produktentwicklung bis hin zur Wertschätzung oder Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten (Clement et al., 2014, S. 24). Daher sollte auch untersucht werden, welche Themen und Aspekte in Richtung Nachhaltigkeit Unternehmen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern kommunizieren.

Vorgehensweise und Methodik

Die empirische Untersuchung wurde auf Basis einer quantitativen Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen durchgeführt (vgl. dazu Krippendorf, 2013; Mayring, 2010)

Abgeleitet aus der Fragestellung und begründet durch den theoretischen Ansatz der Nachhaltigkeit nach dem 3-Säulen-Modell (Elkington, 1998, S. 91) wurden die drei Kategorien (1) allgemeine bzw. ökonomische Nachhaltigkeit, (2) soziale Nachhaltigkeit sowie (3) ökologische Nachhaltigkeit definiert. Eine vorangegangene Untersuchung im November 2014 hatte gezeigt, dass nur knapp ein Viertel der Stellenanzeigen nachhaltige Aspekte im Sinne des 3-Säulen-Modells auswiesen. Es sollte nun untersucht werden, inwieweit diese Schlüsselbegriffe (nachhaltig, sozial, ökologisch/Umwelt) tatsächlich ein Indiz für die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts im Personalrecruiting darstellen. Innerhalb von drei Werktagen im November 2015 wurden etwas mehr als 57.000 Stellenangebote eines führenden Jobportals in Deutschland nach den Begriffen „Umwelt“, „sozial“ und „nachhaltig“ ausgewählt. Diese Vorauswahl sollte eine ausreichend große Anzahl von Stellenanzeigen mit Nachhaltigkeitsaspekten für die weitergehende Inhaltsanalyse sicherstellen. Auf diese Weise wurden 9.600 Anzeigen identifiziert, die mindestens einen der drei Begriffe aufwiesen. Im Rahmen einer angestrebten Stichprobe von 600 Stellenanzeigen wurde durch eine systematische Auswahl ($k=K/n$, $9600/600=16$) die Stichprobe gezogen. Durch laufende Veränderungen der Stellenanzeigen in dem Portal im Zeitraum der Datenerhebung ergab

sich eine finale Stichprobe von 609. Diese Anzeigen wurden in die Datenanalysesoftware MAXQDA eingearbeitet.

Zusammensetzung der Stichprobe

Danach wurden alle 609 Anzeigen von beiden Autoren unabhängig voneinander durchgearbeitet und geprüft, inwieweit die Schlüsselbegriffe „Umwelt“, „sozial“ und „nachhaltig“ im Kontext der Anzeige tatsächlich einen Bezug zum Konzept der Nachhaltigkeit auswiesen. Es wurde festgestellt, dass eine Reihe von Anzeigen einen anderen Kontext der Begriffsverwendung zeigte. Neben den drei Schlüsselbegriffen wurde anhand eines Schlagwortkatalogs mittels der lexikalischen Suche in MAXQDA eine vertiefte Recherche zu diesen Schlüsselbegriffen durchgeführt. Der Schlagwortkatalog wurde durch eine nichtrepräsentative Auswertung von CSR-Reports und -Webseiten deutscher Dax-Unternehmen generiert.

Daher ist Annahme 1, dass die Schlüsselbegriffe (nachhaltig, sozial, ökologisch/Umwelt) sich als einzelnes Wort oder Teil eines Worts in Stellenanzeigen wiederfinden lassen und damit als Indikator für die Umsetzung des 3-Säulen-Modells herangezogen werden können, nicht zutreffend. Gleichzeitig wurden neue Aspekte identifiziert und in Subkategorien gegliedert. Im Anschluss wurden, in einer Rückkopplungsschleife, die Ergebnisse überprüft und verglichen, sowie Inkongruenzen identifiziert, diskutiert und in Kodierregeln übergeleitet (Mayring, 2010, S. 59 ff.). Die entwickelten Subkategorien wurden in Überkategorien zusammengefasst und quantifiziert. Alle Nennungen wurden jeweils nur einmal im Subcode gezählt, Doppelzählungen im Obercode sind möglich (Beispiel: die Nennung im Subcode „Chancengleichheit“ und eine weitere Nennung im Subcode „Weiterbildung“ führte zu zwei Kodierungen im Obercode „sozial“).

Ergebnisse der Untersuchung

In der Stichprobe wurden bei 240 der 609 (39,4%) der Stellenanzeigen bestätigt, dass sich die Anzeigen auf das 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit bezogen. Das 95%-Konfidenzintervall umfasst dabei den Bereich zwischen 35% und 43%.

Bei 369 (60,6%) Stellenanzeigen wurden die Begriffe (nachhaltig, sozial, ökologisch/Umwelt) in einem anderen Zusammenhang verwendet. Beispiele für nicht gezählte Aspekte sind: die Nutzung des Worts oder Wortteils „nachhaltig“ als synonym für „langfristig“ oder „anhaltend“ wirksam. Diese wurden durch die Kodierregeln von der Zählung ausgeschlossen. Annahme 2 kann nur teilweise bestätigt werden, da eine Mehrheit der Stellenanzeigen keine Nachhaltigkeitsaspekte im Sinne des 3-Säulen-Modells erkennen lässt.

Soziale Aspekte dominieren

Mit 32,3% bezieht sich der größte Anteil aller Anzeigen auf den Schlüsselbegriff „sozial“. Untersucht man genauer, auf welche

nachhaltigen Aspekte sich die Stellenanzeigen unter dem Begriff „sozial“ beziehen, findet man 162 (von 197) „soziale“ Anzeigen, die sich um Personalentwicklung und Weiterbildung drehen. Die Minimierung von Belastungen, die sich auf die Gesundheit und die Lebensqualität von Mitarbeitern auswirken, der Ausgleich sozialer Ungerechtigkeit (Chancengleichheit), flexible Arbeitszeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und das Einräumen von ausreichend Zeit für Familie und soziale Kontakte sind weitere Aspekte, die, wenn auch in geringem Umfang, genannt wurden. In keiner Anzeige wurde ein Hinweis auf Trainings oder Weiterbildung zum Thema Nachhaltigkeit gefunden. Weitere Aspekte, die nicht angesprochen werden, sind bspw. der demografische Wandel, d.h. Chancen für ältere Beschäftigte, die Möglichkeit oder Wertschätzung ehrenamtlicher Tätigkeit oder auch der Dialog mit Stakeholdergruppen.

Bei der Distribution der Obercodes, die auf Nachhaltigkeit hinweisen, beziehen sich 3,6% (22 Anzeigen) auf die ökologische Dimension. Inhaltlich überwiegen hierbei Themen wie die Einhaltung von Umweltstandards und Maßnahmen zur Stärkung des Umweltschutzes. Ebenso stehen Aspekte der Logistik und Technik im Vordergrund. Aspekte, die nicht angesprochen werden, sind bspw. Produktentwicklung unter ökologischen Aspekten, Verbraucherinformationen/-bildung oder der ökologische Fußabdruck eines Unternehmens bzw. seiner Produkte.

Weitere 3,4% (21 Anzeigen) sind dem allgemeinen Begriff „Nachhaltigkeit“ oder „nachhaltig“ zuzuordnen. Innerhalb dieser Dimension beziehen sich die Nennungen auf den Ausgleich zwischen den rein wirtschaftlichen Interessen und dem der Erhaltung des Systems. Dabei wird allgemein auf den Willen zu nachhaltigem Engagement und eine nachhaltige Ausrichtung

verwiesen, ohne dabei explizit auf tatsächliche operative oder strategische Aktivitäten einzugehen.

Unterschiede bei Funktionen und Branchen

Innerhalb der einzelnen Branchen wurden die Stellenanzeigen mit bzw. ohne Nennung der definierten Nachhaltigkeitsaspekte miteinander verglichen. Abbildung 4 (oben) zeigt die Auswertung nach Branchen mit mindestens 40 Fällen (d. h. Anzeigen in der Substichprobe). Die Ergebnisse zeigen, dass die Beratungsbranche mit 51,2% und die Elektrotechnikindustrie mit 47,5% häufiger Nachhaltigkeitsaspekte in den Anzeigen aufweisen als der Durchschnitt aller Anzeigen (39,4%) der insgesamt 14 betrachteten Branchen. In der Branche der Personaldienstleister und in der Automobilindustrie sind die Nennungen von Nachhaltigkeitsaspekten in den Anzeigen mit 23,2% und 24,1% unterdurchschnittlich ausgeprägt. Somit konnte Annahme 3, die branchenspezifische Unterschiede bei der Verwendung des Nachhaltigkeitskonzepts vermutete, bestätigt werden. Es konnte allerdings nicht bestätigt werden, dass beim produzierenden Gewerbe Nachhaltigkeitsaspekte stärker zum Tragen kommen.

Hinsichtlich der Funktionsbereiche sind es Jobanzeigen für Informatiker sowie Wirtschaftsprüfer, Rechts- und Finanzexperten, die überproportional vertreten sind. Dagegen fallen Einkäufer & Logistiker, sowie Marketing- und Kommunikationsfunktionen unter den Durchschnitt von 39,4% der nachhaltigen Anzeigen. Auch Abbildung 4 (unten) zeigt nur Funktionen mit mindestens 40 Anzeigen. Funktionsspezifische Unterschiede innerhalb einiger Jobrollen sind demnach erkennbar. Allerdings konnte nicht bestätigt werden, dass insbesondere im Personalmanagement und bei technischen Funktionen eine stärkere Af-

Abb. 2: Schlagwortkatalog Vorabrecherche

Nachhaltigkeit/ökonomisch	Nachhaltigkeit/Umwelt	Nachhaltigkeit/sozial
<ul style="list-style-type: none"> • Korruptionsbekämpfung • Verbraucherschutz • neue Geschäftsmodelle (Sharing Economy) • nachhaltige Produktion und Konsum • Bewertung monetärer Leistung/Social Responsible Investment • nachhaltiges/Cause-Related Marketing • nachhaltige Wertschöpfungskette/Supply Chain Management • Produktverantwortung/Obsoleszenz/Rücknahmesysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • ökologischer Fußabdruck • Vermeidung/Reduzierung von Emissionen, Abfällen, toxischen Stoffen • Recycling • Energieeffizienz • Energieeinsparung • Ökoeffizienz • Abwasserwirtschaft • erneuerbare Energie • Mobilitätsverhalten • Cradle-to-Cradle/Ökoeffektivität/Kreislaufwirtschaft • Biodiversität 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft • kulturelle Vielfalt • Wohlbefinden am Arbeitsplatz • Gesundheit und Sicherheit • Work-Life-Balance • demografischer Wandel • Qualifikation, allgemeine und berufliche Entwicklung • Stakeholder-Dialog/Zusammenarbeit mit Unternehmen, Institutionen, Schulen und Universitäten • Menschenrechte • Kinderarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Häufigkeit und Verteilung der Codes

	Anzahl	Anteil
Anzeigen mit mind. Code	240	39,4 %
Obercode: sozial	197	32,3 %
Obercode: Umwelt	22	3,6 %
Obercode: nachhaltig	21	3,4 %
Gesamt Anzeigen	609	100 %

Abb. 4: Häufigkeit nachhaltiger Anzeigen**Nach Branchen**

		Fallzahl
IT & Internet	42,5	80
Personaldienstleistung	23,2 *	56
Automotive (Fahrzeugbau/-zulieferer)	24,1 *	54
Medizintechnik, Gesundheit & soziale Dienste	41,3	46
Groß- & Einzelhandel	31,1	45
Beratung (Unternehmensbera- tung, Wirtschaftsprüfung, Recht)	51,2 *	43
Elektrotechnik, Feinmechanik & Optik	47,5 *	40
Gesamt	39,4	609

Nach Funktionen

		Fallzahl
Ingenieure und technische Berufe	42,3	137
IT	46,3 *	121
Vertrieb und Verkauf	32,7 *	98
WP und Recht, Finanzdienst- leistung	47,5	40
Controlling, Buchhaltung und Steuern	45,0	40
Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik	27,5 *	40
Marketing, Design und Kommunikation	22,5 *	40
Gesamt	39,4	609

Angaben in Prozent

Anmerkungen: Funktionen mit einer Fallzahl ≥ 40

* = signifikant verschieden vom Durchschnitt aller Branchen bei 0,05

finität bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts vorliegt. Daher kann Annahme 4 nur teilweise bestätigt werden.

Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Untersuchung erlaubt einen Blick auf den Stand der Implementierung der Nachhaltigkeit bei der Rekrutierung von Mitarbeitern. Innerhalb der Stichprobe konnten bei 39,4% der Stellenanzeigen nachhaltige Aspekte identifiziert werden. Es findet sich kaum ein Unternehmen in Deutschland, welches nicht einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht oder eine Stellungnahme zur Nachhaltigkeit auf der Internetseite des Unternehmens publiziert. Daher überrascht dieses Ergebnis. Denkbar ist die Argumentation seitens der ausschreibenden Unternehmen, dass die Stellenanzeige nicht der geeignete Platz ist, um die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens herauszustellen oder eine solche Anforderung in das Profil der potenziellen Kandidaten aufzunehmen. Trotzdem wirft dies Fragen auf: Warum werden für viele Jobs nahezu selbstverständliche Fähigkeiten wie „Umgang mit Office-Produkten“ oder „Teamfähigkeit“ genannt, aber das soziale Engagement eines Kandidaten nicht erwähnt? Die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung liegt letztendlich bei den Mitarbeitern. Ein echtes Verständnis für Menschen mit Behinderungen, die Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern oder die Auswirkungen des Klimawandels z.B. durch Dürren oder Überflutungen erwächst aus der Erfahrung durch die Mithilfe in entsprechenden Projekten. Studierende bspw., die sich in gemeinnützigen Projekten engagieren, bringen sich aufgrund ihrer realen Erlebnisse intensiv und anschaulich in Diskussionen um diesen Themenkreis ein. Bislang ist ein solches Engagement lediglich bei der Vergabe von Stipendien oder bei kirchlichen Organisationen gefragt.

Trotz der Bedeutung und dem Bekenntnis vieler Unternehmen zur Nachhaltigkeit, bspw. in Form ihres CSR-Reports, lassen sich Möglichkeiten zur Verbesserung bei der Implementierung des Nachhaltigkeitskonzepts im Rekrutierungsverfahren erkennen. Mehr als die Hälfte der Anzeigen zeigt keine nachhaltigen Aspekte. Innerhalb der 39,4% der Anzeigen mit Nachhaltigkeitsbezügen überwiegt der soziale Bereich und darin, mit etwa der Hälfte, die Weiterbildungsthemen. Das Argument, dass Unternehmen bereits in Weiterbildung investiert haben, lange bevor 1987 der Brundtland-Bericht ein Konzept zur nachhaltigen Entwicklung vorgelegt hat, lässt sich nicht von der Hand weisen.

Die Untersuchung ist eine Querschnittstudie, bei der innerhalb eines kurzen Zeitraums die Stellenanzeigen eines führenden Jobportals untersucht wurden. In diesem Jobportal werden primär Jobs für Akademiker beworben. Untersucht wurde weiterhin die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts nach Branchen und Funktionsbereichen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Jobportale teilweise unterschiedliche Branchen/Berufsgruppen ansprechen. Portale, die überwiegend IT-Spezialisten oder Facharbeiter ansprechen, können unterschiedliche Ergeb-

nisse aufweisen. Eine Meta-Analyse über mehrere große und spezialisierte Jobportale würde dem abhelfen.

Weiterhin ist es möglich, dass Branchen oder Funktionsbereiche, bei denen die Anzahl der Stellenausschreibungen z.B. einen saisonalen Charakter aufweist oder Konjunkturschwankungen unterliegt, unter- bzw. überrepräsentiert sind. Dies wäre über mehrere Messungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu untersuchen. Es wäre daher sinnvoll, eine Langzeitstudie mit mehreren Messungen innerhalb eines längeren Zeitraums durchzuführen. Dies würde auch erlauben zu bewerten, inwieweit sich die Bedeutung der Nachhaltigkeit in Stellenanzeigen im Zeitablauf verändert. Darüber hinaus bezogen sich die analysierten Stellenanzeigen auf den deutschen Raum. Zukünftige Forschungsarbeiten im internationalen Bereich würden zeigen, wie sich die Nachhaltigkeit eines Unternehmens im internationalen Kontext, insbesondere in Entwicklungsländern mit anderen gesetzlichen, kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen, niederschlägt. Dabei wären bspw. Aussagen zu Korruption und Kinderarbeit zu erwarten.

Praxisimplikationen

Die Analyse zeigt mögliche Potenziale bei der Implementierung des Nachhaltigkeitskonzepts im Rekrutierungsverfahren. Um für gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte als Arbeitgeber attraktiv zu sein, sind in mehr Anzeigen Hinweise auf die ökologischen, sozialen und nachhaltigen Anstrengungen möglich. Auch die Voraussetzung einer praktischen Teilnahme und/oder Durchführung von nachhaltigen Projekten im Anforderungsprofil sendet ein klares Zeichen an eine für die Thematik nicht nur offene, sondern auch sensibilisierte und erfahrene Zielgruppe. Eine Aufgabenbeschreibung, die auch die Implementierung von nachhaltigen Prozessen in den Vordergrund stellt, unterstreicht eine ernst gemeinte Bestrebung zur Nachhaltigkeit. Nicht zuletzt bieten sich den Unternehmen Möglichkeiten zur Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern in der Stellenausschreibung, da nur wenige der möglichen Handlungsfelder der Nachhaltigkeit thematisiert werden.

SUMMARY

Research question: What is the role of the concept of sustainability as a model for human resource management in the context of employee recruitment?

Methodology: Using a content analysis of 609 job advertisements the research investigates to what extent this model is taken into account in the recruitment of employees.

Practical implications:

Sustainability terms were found in less than half of the job advertisements. This indicates the gap in the implementation of a sustainable human resources management.



PROF. DR. ERIKA GRAF

Professur für ABWL/Internationales Management
Frankfurt University of Applied Sciences
E-Mail: egraf@fb3.fra-uas.de
www.frankfurt-university.de



THARS SELVANATHAN

Doctoral Student/Assistant Professor
Universitat Politècnica de Catalunya/
Institut Recerca i Tecnologia Agroalimentàries
E-Mail: Thars_Selvanathan@yahoo.de
www.creda.es

LITERATURVERZEICHNIS

Albinger, H. S./Freeman, F. (2000): Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. In: *Journal of Business Ethics*. Vol. 28 (3), p. 243–253.

Berrone, P./Gomez-Mejia, L. R. (2009): Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective. In: *Academic Management Journal*. Vol. 52 (1), p. 103–126.

Bhattacharya (2008): Using Corporate Social Responsibility to win the war for talent. In: *MIT Sloan Management Review*. Vol. 53 (2), p. 2–12.

Clement, R./Kiy, M., Terlau, W. (2014): Nachhaltigkeitsökonomie. Berliner Wissenschafts-Verlag: Berlin.

Dubois, L. Z./Dubois, D. A. (2012): Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. In: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 51, p. 799–826.

Elkington, J. (1998): Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing.

Glausch, D. (2017): Nachhaltigkeitskommunikation im Sprachvergleich. Wie deutsche und italienische Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit kommunizieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krippendorff, K. (2013): Content Analysis: An Introduction to its Methodology. Pennsylvania, US: SAGE Publications.

Laszlo, C./Zhexembayeva, N. (2011): Embedded sustainability: The next big competitive advantage. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag: Weinheim.

Pricewaterhouse Coopers (2009): Managing tomorrow's people – the future of work to 2020. Verfügbar auf: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/> [letzter Zugriff: 21 Juni 2017].

Pufé, Iris (2014): Nachhaltigkeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. UVK: Konstanz.

Weissenrieder, J./Kosel, M. (Ed.) (2010): Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Wirtenberg, J./Harmon, J./Russell, W. G./Fairfield, K. D. (2007): HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies, in: *Human Resource Planning*, Vol. 30, p. 10–20.

Zaugg, R. J./Blum, A./Thom, N. (2001): Nachhaltiges Personalmanagement, Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen, Institut für Organisation und Personal IOP Bern.

Wie die Kennzahlauswahl den Erfolg des HR-Controllings beeinflusst

Von **Torben Liedtke** und **Prof. Dr. Lothar Winnen** (FOM Hochschule für Oekonomie und Management)

Seit den 1990er Jahren ist das Personalcontrolling bereits ein wichtiger Bestandteil moderner Personalarbeit (Gerlach/Armutat, 2013, S. 279). Wie Studien zeigen, sind im Rahmen des Personalcontrollings Kennzahlen die am häufigsten eingesetzten Instrumente zur Bewertung der Personalarbeit bzw. der Identifikation von Wertschöpfungspotenzialen im Personalbereich (Jäger/Wickel-Kirsch, 2016, S. 13). Es fehlen jedoch empirisch belegbare Erkenntnisse darüber, wie Unternehmen bei der Auswahl relevanter HR-Kennzahlen erfolgreich vorgehen und welche Probleme hierbei auftreten. Auf Basis einer Expertenbefragung sowie einer deutschlandweiten standardisierten Online-Befragung zielt diese Studie darauf ab aufzuzeigen, wie die Art des Auswahlprozesses der HR-Kennzahlen bzw. das Vorhandensein bestimmter Probleme im Auswahlprozess den wahrgenommenen Erfolg des Personalcontrollings beeinflussen. Erfolgreich ist das Personalcontrolling nämlich gemäß der aus der Praxis und Literatur abgeleiteten Definition der Autoren, wenn es mit einer überschaubaren Anzahl relevanter Kennzahlen Erkenntnisse zu wichtigen unternehmerischen Entscheidungen beisteuert und von den unternehmerischen Anspruchsgruppen akzeptiert und für seine Arbeit geschätzt wird.

Der Status quo

Das Personalcontrolling baut auf der Personalstrategie auf, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Ein wesentliches Ziel des Personalcontrollings ist es, die Erreichung der Unternehmens- und Personalmanagementziele zu unterstützen und damit einhergehend die Unternehmens- und Personalprozesse effizient zu gestalten (Armutat, 2013, S. 23).

Aus theoretischer Sicht, z.B. auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes nach Barney (1991), erfüllt das Personalcontrolling hierbei die Funktion, wertvolle unternehmerische Personalressourcen mittels Kennzahlen aufzudecken und somit zum Gegenstand von Steuerung, Kontrolle, Erhalt und Optimierung zu machen, um dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Das Unternehmen kann nur von solchen Ressourcen profitieren, die ihm bekannt sind. Mit den richtigen Kennzahlen können somit Optimierungspotenziale, z.B. in der

Belegschaft, aufgezeigt werden: Durch das regelmäßige Erfassen von Indikatoren wie Zufriedenheit, Motivation oder Fluktuation kann – besser als nur durch das reine Bauchgefühl einiger Vorgesetzter – aufgezeigt werden, ob ein Wissens- und Effizienzverlust bei dieser Personengruppe droht. Unternehmen sollten die für sie relevanten Kennzahlen auswählen, d.h. solche Kennzahlen, die gemäß der unternehmerischen und personalwirtschaftlichen Ziele und Maßnahmen relevant sind. Die beschriebene Relevanz von Kennzahlen verdeutlicht, wie wichtig eine systematische Auswahl von HR-Kennzahlen ist. Dies stellt in der Praxis eine große Herausforderung dar (Winnen/Lübbers, 2013). Grundsätzlich muss hierbei der individuelle Charakter eines Unternehmens berücksichtigt werden (Bouabba, 2007, S. 87).

Der in der Literatur beschriebene systematische Auswahlprozess von Kennzahlen kann auf sieben relevante Schritte zusammengefasst werden. Im Folgenden werden diese dargestellt.

Der Auswahlprozess von HR-Kennzahlen startet mit der Definition und Gewichtung der personalwirtschaftlichen Ziele, die an der Unternehmensstrategie orientiert sind (Hafner/Polanski, 2015, S. 41).

Im zweiten Schritt erfolgt eine Ist-Analyse des aktuellen HR-Systems. Auf Basis dieser Analyse erfolgt die Festlegung von vorläufigen Basiskennzahlen, die an standardisierten Kennzahlensystemen orientiert sein kann (Winnen/Knorr, 2015, S. 43). Bei der Definition und Festlegung von Kennzahlen sollten wesentliche Eigenschaften von Kennzahlen wie der Zweck oder die Berechnung einer Kennzahl in Kennzahlenblättern festgelegt werden (Hafner/Polanski, 2015, S. 41; Holtbrügge, 2013, S. 268).

Anschließend erfolgt eine strukturierte Befragung der Kennzahlenempfänger mit dem Ziel, die Erwartungen und Wünsche in Bezug auf die relevanten HR-Kennzahlen zu erheben. Auf Basis dieser Befragung werden die entwickelten Basiskennzahlen nochmals kritisch reflektiert und weitere unternehmensspezifische Kennzahlen unter Einbezug der Unternehmensstrategie (strategieorientiert), der Kernprozesse (prozessorientiert) oder bestehender Probleme (problemorientiert) erstellt (Winnen/Knorr, 2015, S. 44). Es folgt ein Workshop mit den Vertretern der relevanten Bereiche. Ziel ist die Präsentation, Diskussion und ggf. die Anpassung der Kennzahlen sowie die Schulung der Kennzahlenempfänger und Mitarbeiter, die für die Kenn-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Das Ziel dieser Studie ist es darzustellen, wie der Auswahlprozess von HR-Kennzahlen optimal gestaltet werden sollte, damit die Arbeit des Personalcontrollings erfolgreich ist.

Methodik: Auf Basis von Experteninterviews wurde eine Fragebogenstudie konzipiert und durchgeführt. Die Daten wurden deskriptiv sowie mittels einer Regressionsanalyse ausgewertet.

Praktische Implikationen: Unternehmen sollten HR-Kennzahlen strategie- und problembezogen auswählen. Im Rahmen des Auswahlprozesses müssen die Kennzahlennutzer und -empfänger ausreichend geschult werden.

zahlenerhebung verantwortlich sind (Hafner/Polanski, 2015, S. 44). Den letzten Schritt im Auswahlprozess von HR-Kennzahlen bildet die übersichtliche und nutzergerechte Aufbereitung (Holtbrügge, 2013). Die Kennzahlenauswahl sollte in regelmäßigen Abständen überprüft werden (Hafner/Polanski, 2015, S. 39). Der relevante Literaturumfang zum Thema ist seit Jahren sehr begrenzt. Es fehlt eine empirische (wissenschaftliche) Basis für die oben genannten Empfehlungen. Letztendlich geht es um die Frage, ob sich die Investitionen in einen umfassenden Auswahlprozess von Kennzahlen – wie dargestellt – in einem erfolgreicherem Personalcontrolling widerspiegeln.

Die Autoren dieses Beitrags entschieden sich daher zunächst zur Durchführung einer qualitativen Studie, um im persönlichen Gespräch mit Personalexperten – losgelöst von den praktischen Empfehlungen aus der Literatur – relevante Ansätze und Vorgehensweisen zur Kennzahlenauswahl aus der Praxis zu identifizieren. Die Interviews sollten sicherstellen, dass keine relevanten Prozesse und Probleme der Kennzahlenauswahl unentdeckt blieben, da diese Gegenstand der Bewertung in der sich anschließenden deutschlandweiten Studie sein sollten.

Vorstellung der Studien: Experteninterview als qualitative Vorstudie

Im Juli 2016 wurden insgesamt acht teilstrukturierte Experteninterviews durchgeführt. Die Experten stammten alle aus unterschiedlichen Unternehmen und weisen einen klaren Bezug zum Themenfeld Personalwesen und Personalcontrolling auf.

Die Interviews wurden mithilfe eines Aufnahmeegeräts aufgezeichnet und transkribiert. Die Codierung der Daten erfolgte mittels der Software MAXQDA in Anlehnung an Glaser und Strauss (1967). Die einzelnen relevanten Codes (Textstellen) wurden hinsichtlich inhaltlich relevanter und ähnlicher Aussagen übergeordneten Kategorien zugeordnet, um somit einen Überblick zu erhalten und Muster im Datenmaterial zu erkennen. Durch die Interviews wurde deutlich, dass die strukturierte Einbindung der betroffenen Personen (z.B. Abfragen von Erwartungen), eine transparente und schriftliche Fixierung der Kennzeleigenschaften sowie Schulungen von Anwendern und Nutzern von fast allen Experten als relevant für die erfolg-

reiche Kennzahlenauswahl angesehen wurden. Diese Aspekte fanden in der Literatur nur vereinzelt Erwähnung. Ergänzend zu den Literaturempfehlungen kann folgende Erkenntnis hervorgehoben werden: Kennzahlen werden offensichtlich dann im Unternehmen erfolgreich genutzt, wenn diese zeitnah zur Verfügung stehen (z.B. bei Adhoc-Kennzahlen). Dies setzt eine entsprechende IT-Infrastruktur voraus. Zudem wurde immer wieder herausgestellt, dass der Kennzahlenentwicklungsprozess klassische Teamarbeit darstellt und nicht Einzelaufgabe eines HR-Fachexperten ist.

Quantitative Hauptstudie: Deutschlandweite Befragung

Der quantitativen Befragung lagen zwei Hauptziele zugrunde. Erstens sollte die Ausgangslage und das allgemeine Vorgehen der HR-Kennzahlenauswahl in der Praxis anhand der Behandlung von fünf Themenbereichen mit deskriptiven Datenanalysen wie folgt dargestellt werden:

- ▶ allgemeine Ausgangslage: z.B. gesetzliche Anforderungen, Managementanforderungen
- ▶ Stärke der Einbindung unterschiedlicher Stakeholder im Unternehmen: z.B. Personalabteilung, Geschäftsführung
- ▶ Art der strategischen Vorgehensweise: z.B. strategie- und problembezogen
- ▶ Bedeutung von Schulung und Kontrolle des Anwendungsnutzens
- ▶ auftretende Probleme

Zweitens sollte, mit einer multiplen Regression, aufgezeigt werden, ob die Art des Auswahlprozesses von HR-Kennzahlen sowie das Vorhandensein bestimmter Probleme den wahrgenommenen Erfolg des Personalcontrollings beeinflusst. Der Fragebogen wurde im September 2016 deutschlandweit über Fachzeitschriften, berufliche Netzwerke und Verbände im Personalcontrolling-Bereich verbreitet und richtete sich an Mitarbeiter in einer Personalabteilung, die mit dem Thema Personalcontrolling vertraut sind. Die Befragten wurden in der Studie aufgefordert, von den Autoren vorgegebene Aussagen (Items) auf einer 5er-Skala zu beurteilen. Die Ausprägungen waren von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu) beschriftet. Es wurden zur Vereinfachung der Darstellung nur die beiden jeweiligen Endpole der Skala wie in Klammern dargestellt verbalisiert.

Abb. 1: Mittelwertvergleiche zur „Allgemeinen Ausgangslage“

Die Auswahl von Kennzahlen wurde besonders stark angetrieben durch ...

	Analyse der Ist-Situation	Managementanforderungen	Problemanalyse	gesetzliche Anforderung
Mittelwert	3,95	3,87	3,46	2,48

N = 158

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Mittelwertvergleiche zur „Art der strategischen Vorgehensweise“

Bei der Auswahl von HR-Kennzahlen haben wir uns an den folgenden Punkten orientiert:

	Personalwirtschaftliche Ziele	Probleme im Unternehmen	Kennzahlenstandards	Unternehmensstrategie	Kernprozesse	anderen Unternehmen
Mittelwert	3,74	3,50	3,49	3,32	3,11	2,13

N = 158

Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Vorgehen wurde auch einheitlich bei den sechs zu bewertenden Aussagen zum wahrgenommenen Erfolg des Personalcontrollings eingehalten. Die relevante abhängige Variable Erfolg des Personalcontrollings wurde über eine selbst entwickelte Skala mit sechs Items gemessen und zeigte eine hohe Reliabilität (Cronbachs Alpha = 0,86, Beispiel-Items sind: „Das Personalcontrolling erfährt von unserer Geschäftsleitung eine hohe Wertschätzung“ oder „Unsere Führungskräfte akzeptieren das Personalcontrolling“). Die in der Einleitung vorgestellte Definition fand Berücksichtigung. Insgesamt lagen 158 ausgefüllte und auswertbare Fragebögen von Personalexpertern vor.

Status quo bei der Kennzahlenauswahl

Im Themenbereich zur allgemeinen Ausgangslage im Auswahlprozess von HR-Kennzahlen haben die Befragten vier einzelne Aussagen bewertet, denen die folgende Formulierung vorangestellt wurde: „Die Auswahl von Kennzahlen wurde besonders stark angetrieben durch ...“. Der Bedarf, die Ist-Situation zu analysieren, ist die Ausgangslage, der am stärksten von den Befragten mit einem Mittelwert von 3,95 zugestimmt wurde. Der Aussage, dass die Anforderungen aus dem Management die Ausgangslage darstellen, wurde ebenfalls mit einem hohen Mittelwert von 3,87 zugestimmt. Weiter weist die Ausgangslage des Bedarfs, ein Problem zu analysieren, einen mittleren Wert mit 3,46 auf, wohingegen den gesetzlichen Anforderungen als

Ausgangslage für den Auswahlprozess von HR-Kennzahlen mit einem verhältnismäßig niedrigen Mittelwert von 2,48 zugestimmt wurde (vgl. Abb 1). Bei einem paarweisen Mittelwertvergleich zeigt sich, dass sich diese berichteten Mittelwerte alle signifikant voneinander unterscheiden. Dies gilt jedoch nicht für den Vergleich der Items „Bedarf, die Ist-Situation zu analysieren“ und „Anforderungen aus dem Management“ (es wurde hier und im Folgenden ein 5%-Signifikanzniveau angenommen). Das Ergebnis zeigt, dass die Unternehmen aus eigenem Antrieb heraus Kennzahlen auswählen, gesetzliche Vorschriften spielen eine untergeordnete Rolle.

Beim Themenfeld zur Stärke der Einbindung unterschiedlicher Stakeholder im Unternehmen wurden die Befragten aufgefordert zu bewerten, wie stark sie unterschiedliche Abteilungen in die Auswahl von HR-Kennzahlen einbezogen haben. Unternehmen mit einem erfolgreicherem Personalcontrolling (Mittelwert 3,27) fragen die Erwartungen der Kennzahlenempfänger deutlich intensiver ab als nicht erfolgreiche Unternehmen (Mittelwert 2,42). Diesbezüglich ist der Unterschied signifikant (siehe Abb. 3).

Beim Themenfeld zur Art der strategischen Vorgehensweise wurden die Befragten aufgefordert zu bewerten, inwieweit sich die Unternehmen an bestimmten Vorgehensweisen bei der Auswahl von Kennzahlen orientiert haben. Die Ergebnisse werden in Abbildung 2 dargestellt. Bei einem paarweisen Mittelwertvergleich zeigt sich, dass sich die Mittelwerte der Items

„personalwirtschaftliche Ziele“ und „Orientierung an anderen Unternehmen“ von allen anderen Mittelwerten signifikant unterscheiden. Bei den anderen vier Items zeigen sich jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Mittelwerten. Es kann festgehalten werden, dass die Unternehmen eher den internen Blickwinkel einnehmen und individuelle Kennzahlen auf Basis unternehmensspezifischer Faktoren entwickeln.

Bei einem erneuten Gruppenvergleich können zwei wesentliche Unterschiede aufgezeigt werden. Es wird deutlich, dass sich Unternehmen mit einem erfolgreichen Personalcontrolling signifikant häufiger an ihrer eigenen Unternehmensstrategie orientieren als nicht erfolgreiche Unternehmen. Unternehmen mit einem weniger erfolgreichen Personalcontrolling orientieren sich signifikant eher an anderen Unternehmen als erfolgreiche Unternehmen.

Im Themenfeld zur Bedeutung von Schulung und Kontrolle des Anwendungsnutzens wurden die Befragten gebeten, drei Aussagen zu diesen Themenfeldern zu bewerten. Zur Erläuterung sei erklärt, dass Kennzahlenempfänger diejenigen Personen sind, die Kennzahlen für Entscheidungen oder Reports erhalten, während verantwortliche Personen der Kennzahlenerhebungen üblicherweise Mitarbeiter im Personalcontrolling sind, welche für die Erhebung und Berechnung von Kenn-

zahlen operativ zuständig sind. Die Ergebnisse verdeutlicht Abbildung 4 (einschließlich Darstellung der Items). Die hier dargestellten Mittelwertunterschiede sind signifikant.

Probleme im Auswahlprozess von HR-Kennzahlen

Es wurde auch abgefragt, welche Probleme beim Auswahlprozess auftreten. Dabei wurden die Befragten aufgefordert, sechs identifizierte Probleme zu bewerten, die bei der Nutzung von HR-Kennzahlen von besonders großer Bedeutung sind (vgl. Abb. 6). Die Mittelwertunterschiede zwischen diesen Gruppen sind bei den Problemen „Abbildung externer Einflüsse“ und „zeitnahe Aufbereitung“ signifikant, wenn auch nur auf einem 10%-Signifikanzniveau, wohingegen die Mittelwerte der weiteren identifizierten Probleme sich nicht signifikant unterscheiden.

Bedeutung des Auswahlprozesses von HR-Kennzahlen für den Erfolg des Personalcontrollings

Die weitere Analyse der Daten wurde durch eine lineare Regressionsanalyse vorgenommen, in die die Kontrollvariablen und die unabhängigen relevanten Variablen einfließen. Zu den Kontrollvariablen gehören die Unternehmensgröße, ausreichend finanzielle sowie personelle Ressourcen sowie ausreichende firmeninterne Rechte zur Informationsbeschaffung

Abb. 3: Abteilungen, die bei der Auswahl von HR-Kennzahlen besonders stark mit einbezogen wurden

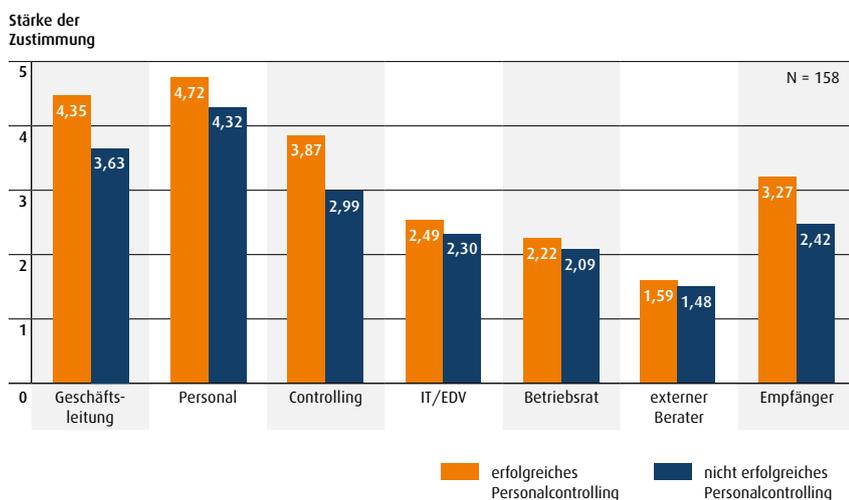
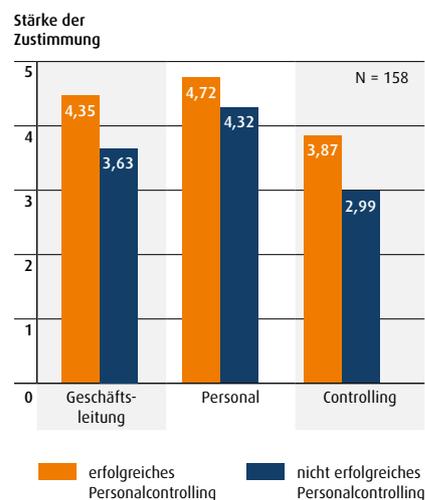


Abb. 4: Schulungen und Kontrolle des Anwendungsnutzens



und Maßnahmendurchsetzung im Personalcontrolling. Zu den unabhängigen Variablen zählen die Berücksichtigung der Erwartungen der Kennzahlenempfänger bei der Auswahl von HR-Kennzahlen. Im Rahmen des Auswahlprozesses von HR-Kennzahlen wurde zudem die Orientierung an der Unternehmensstrategie, an personalwirtschaftlichen Zielen, Problemen im Unternehmen sowie an den Kernprozessen des Personalwesens berücksichtigt. Des Weiteren wurde die Fixierung (und

Standardisierung) von Kennzahlen, die Schulung der Mitarbeiter, Probleme bei der Abstimmung mit Kennzahlenempfängern, der zeitnahen Aufbereitung von Kennzahlen sowie dem technischen Zugriff auf alle Daten berücksichtigt. Die abhängige Variable bildete die oben vorgestellte Variable Erfolg des Personalcontrollings.

Die unabhängigen Variablen der schriftlichen Fixierung von Kennzahlen (Cronbachs Alpha = 0,846, Beispiel-Item „Zielwerte der ausgewählten Kennzahlen wurden schriftlich fixiert“) und die Schulung der relevanten Mitarbeiter (Cronbachs Alpha = 0,628, Beispiel-Item „Die verantwortlichen Mitarbeiter wurden für die Kennzahlenerhebung geschult“) wurden ebenfalls über eine selbst entwickelte Skala gemessen. Es wird erwartet, dass die unabhängigen Variablen einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Erfolg des Personalcontrollings haben, mit Ausnahme des Vorhandenseins der drei dargestellten Probleme, die erwartungsgemäß einen negativen Einfluss auf den wahrgenommenen Erfolg des Personalcontrollings haben. Die Ergebnisse finden sich in Abbildung 5 wieder und geben Aufschluss über die Einflussrichtung und -stärke der Variablen.

Die multiple Regression liefert gut interpretierbare Ergebnisse. Der Erfolg des Personalcontrollings konnte im Gesamtmodell zu 58% (R^2) durch die dargestellten Variablen erklärt werden (eine detailliertere Darstellung der Methodik und Interpretation der Variablen ist in der Langversion des Artikels, siehe Anmerkung am Ende des Beitrags, zu finden).

Unternehmen, die sich bei der Auswahl von HR-Kennzahlen an der Unternehmensstrategie orientieren, haben ein erfolgreicheres Personalcontrolling. Mit einem standardisierten Beta-Gewicht von 0,284 zeigt sich ein mittelstarker Zusammenhang. Außerdem wird deutlich, dass die Orientierung an den Problemen bei der Kennzahlenauswahl zu einem erfolgreichen Personalcontrolling zu führen scheint. Allerdings ist dieser Effekt (standardisiertes Beta-Gewicht = 0,102) klein.

Des Weiteren zeigt die Auswertung, dass die Schulungen der relevanten Mitarbeiter signifikant den Erfolg des Personalcontrollings erklären. Dieser Effekt ist ebenso mittelstark zu bewerten (Beta-Gewicht = 0,262). Dies zeigt, wie wichtig Schulungen für die Anwender und Nutzer im Rahmen der Kennzahlenauswahl sind. Dieser Wert korreliert auf einem höchst signifikanten Niveau mit dem Erfolg des Personalcontrollings.

Auch wenn die Korrelation zwischen Problemen beim technischen Zugriff und dem wahrgenommenen Erfolg des Personalcontrollings noch ein schwach negatives Verhältnis aufzeigt ($r = -0,020$), wird unter Kontrolle der anderen Variablen im Regressionsmodell dieser Faktor signifikant und das Beta-Gewicht positiv mit einem mittleren Wert von 0,189. Hier kann festgehalten werden, dass der Erfolg des Personalcontrollings mit einer Zunahme des Problems des technischen Zugriffs steigt. Dieses Ergebnis lässt sich vor dem Praxishintergrund der Autoren im Personalcontrolling interpretieren: Unterneh-

Abb. 5: Auswahl von HR-Kennzahlen und Erfolg des HR-Controllings

Variablen	Ereignisse
Kontrollvariablen	
Unternehmensgröße	+
Ausreichende finanzielle Ressourcen	n.s.
Ausreichende personelle Ressourcen	+
Ausreichende firmeninterne Rechte	+
Unabhängige Variablen	
Berücksichtigung der Erwartungen der Kennzahlenempfänger	n.s.
Orientierung an	
... der Unternehmensstrategie	++
... den personalwirtschaftlichen Zielen	n.s.
... Problemen im Unternehmen	+
... den Kernprozessen	n.s.
Schriftliche Fixierung der Kennzahlen	n.s.
Schulung der relevanten Mitarbeiter	++
Probleme bei	
... der Abstimmung mit Empfängern	-
... der zeitnahen Aufbereitung	--
... dem technischen Zugriff auf alle Daten	+

abhängige Variable: Erfolg des Personalcontrollings

++ starker positiver Einfluss (Standardisiertes Beta > 0,2)

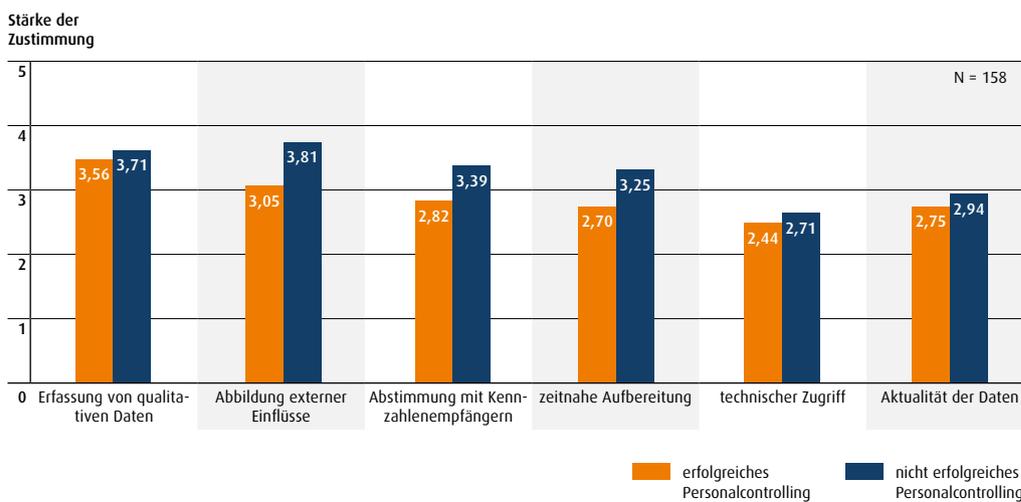
+ positiver Einfluss (Standardisiertes Beta > 0 und < 0,2)

- negativer Einfluss (Standardisiertes Beta < 0 und > - 0,2)

-- starker negativer Einfluss (Standardisiertes Beta < - 0,2)

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 6: Aktuell sind die folgenden Probleme bei der Nutzung von HR-Kennzahlen von besonders großer Bedeutung



men mit einem erfolgreichen Personalcontrolling weisen oftmals eine hohe Professionalisierungsstufe in der Aufbereitung von Daten auf (z.B. besteht ein Zugriff auf Daten unabhängig von Speicherort, Software und Land). Es ist bekannt, dass die Datenaufbereitung ein grundsätzliches Problem im Personalcontrolling darstellt, insbesondere wenn Kennzahlen aus verschiedenen Systemen kombiniert werden sollen (Winnen/Lübbers, 2013). Unternehmen mit diesen hohen Ansprüchen kommen zwangsläufig an datentechnische Grenzen. Wenn also ein Unternehmen ein Problem gar nicht erst hat, weil dieses erst mit einer komplexen Entwicklungsstufe einhergeht, auf welcher sich das Unternehmen noch nicht befindet, wird dieses Problem erwartungsgemäß auch nicht als relevant bewertet.

Diskussion: Grenzen der Arbeit

Die qualitative Studie kann aufgrund von acht durchgeführten Interviews keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Weitere Anspruchsgruppen hätten interviewt werden können. Auch durch das Fehlen möglicher Prädiktoren kann der unerwartet positive Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein des Problems des technischen Zugriffs auf Daten und dem wahrgenommenen Erfolg des Personalcontrollings erklärt werden. Beispielsweise hätte eine weitere Kontrollvariable wie die Komplexität der bestehenden Personalcontrolling-Infrastruktur

einbezogen werden können. In der standardisierten Befragung wurden zudem alle abhängigen und unabhängigen Variablen mit einem einzigen Fragebogen erhoben. Durch diese Tatsache können methodische Verzerrungen entstehen (z.B. sozial erwünschtes Antworten; Zusammenhänge können sich verstärken oder abschwächen). Somit müssen die Ergebnisse vorsichtig interpretiert werden.

Implikationen für die Praxis

Zunächst ist die Individualität eines jeden Unternehmens zu berücksichtigen, die beim Auswahlprozess von HR-Kennzahlen Beachtung finden muss. Es konnte gezeigt werden, dass der Einbezug der Kennzahlenempfänger in den Auswahlprozess – wie individuell dieser auch ist – äußerst relevant für den Erfolg des Personalcontrollings ist.

Dies lässt sich damit erklären, dass nur dann entsprechende Kennzahlen ausgewählt werden können, wenn die Ziele, Absichten und operativen Probleme der Empfänger bekannt sind. Diese Punkte bestätigten sich nämlich explizit im Rahmen der standardisierten Befragung. Zusätzlich müssen die Kennzahlenempfänger verstehen, was genau die Kennzahlen messen und wofür diese genutzt werden. Nur eine intensive Zusammenarbeit aller Betroffenen führt zu einem Erfolg im Personalcontrolling. Es verwundert also nicht, dass die Schu-

lung der Betroffenen als höchst relevant im Rahmen der standardisierten Befragung eingeschätzt wird.

Zusätzlich ist die Berücksichtigung der Unternehmensstrategie im Auswahlprozess der HR-Kennzahlen essenziell. Diese Herangehensweise hat einen starken Einfluss auf den wahrgenommenen Erfolg des Personalcontrollings gezeigt. Es genügt also im Rahmen der relevanten Kennzahlenauswahl nicht, sich auf die personalwirtschaftlichen Ziele zu beschränken, es muss unternehmensweit gedacht und die Unternehmensstrategie berücksichtigt werden, auch vor dem Hintergrund, dass personalwirtschaftliche Ziele nicht immer sauber aus der Unternehmensstrategie abgeleitet worden sind. Der Erfolg des Personalcontrollings hängt nämlich auch von der Zufrieden-

heit anderer Stakeholder im Unternehmen (als der Personalabteilung selbst) ab.

Unter Berücksichtigung des Literaturberichts, der Experteninterviews und der deutschlandweiten Befragung haben die Autoren einen idealisierten und ganzheitlichen Auswahlprozess von HR-Kennzahlen entwickelt (vgl. Abb. 7).

Neben diesen dargestellten Faktoren sollte bereits im Auswahlprozess überprüft werden, ob die ausgewählten Kennzahlen den Kennzahlenempfängern auch zeitnah präsentiert werden können; zudem ob ein technischer Zugriff, auch auf Basis zu definierender Rechte der Anwender, auf alle erforderlichen Unternehmensdaten überhaupt reibungslos möglich ist. Die Berücksichtigung der HR-Strategie ist daher eher eine

Abb. 7: Auswahlprozess von HR-Kennzahlen



Quelle: Eigene Darstellung

notwendige Konsequenz als ein echter Garant für den Erfolg des Personalcontrollings. Ist eine HR-Strategie nicht vorhanden, sollte diese – zumindest hilfswise – im Rahmen der vorgelagerten Workshops und vorbereitenden Schritte entwickelt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Unternehmen in der Praxis bei der Auswahl von Kennzahlen genau, systematisch und in einer engen Abstimmung mit allen Parteien und unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie vorgehen sollten. Nur ein systematischer und gemeinsam beschrittener Auswahlprozess führt zu einem erfolgreichen Personalcontrolling.

Implikationen für Theorie und Forschung

Die Ergebnisse dieser Studie regen dazu an, einen ganzheitlichen Auswahlprozess theoretisch weiter zu hinterfragen und fortzuentwickeln, insbesondere vor dem Hintergrund der Individualität der Unternehmen oder einzelner Branchen. Das in Abbildung 4 dargestellte Vorgehen dürfte nicht pauschal für jeden Unternehmenstyp, jede Größe und Branche Anwendung finden bzw. in seiner Komplexität notwendig sein.

Es wird empfohlen, zukünftig relevante Variablen zum Erfolg des Personalcontrollings getrennt, von einem weiteren Befragten im Unternehmen außerhalb der Personalabteilung wie z.B. dem Geschäftsführer, zu erheben. Dadurch könnte die Aussagekraft über den tatsächlichen Erfolg des Personalcontrollings erhöht werden, z.B. indem die Wahrscheinlichkeit des Auftretens des sozial erwünschten Antwortverhaltens reduziert wird. Ein weiterer Ansatz wäre, den Erfolg des Personalcontrollings anhand weiterer objektiver Kriterien zu messen. Hiermit in Verbindung steht eine weitere und sehr grundlegende Fragestellung: Beeinflusst das Vorhandensein eines erfolgreichen Personalcontrollings relevante Erfolgsfaktoren des Unternehmens wie z.B. die operative Leistungsfähigkeit in Form von Produkt- und Servicequalität oder Kundenzufriedenheit?

SUMMARY

Research question: The objective of this study is to demonstrate how the selection process of HR-indicators should be implemented successfully to ensure the success of HR controlling work.

Methodology: On the basis of expert interviews a questionnaire study was developed and implemented. The data was analysed by using descriptive measures and regression analysis.

Practical implications: Firms should select their HR-indicators in a strategy- and problem-based way and train the users and recipients of HR-indicators accordingly.



PROF. DR. LOTHAR WINNEN
Dozent für Personalmanagement und
Personalcontrolling an der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management
Bochum/Münster
E-Mail: LotharWinnen@web.de
www.fom.de



TORBEN LIEDTKE, M.SC.
Hansalog GmbH & Co. KG
Ankum
E-Mail: tliedtke@hansalog.de
www.hansalog.de

HINWEIS

Eine ausführlichere Version dieses Beitrags findet sich online unter <https://www.hansalog.de/blog/wie-die-kennzahlauswahl-den-erfolg-des-hr-controllings-beeinflusst-teil-1.html>

LITERATURVERZEICHNIS

Armutat, S. (2013): Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), Personalcontrolling für die Praxis: Konzepte, Kennzahlen, Unternehmensbeispiele (2., überarb. Aufl., S. 23-28). Bielefeld: Bertelsmann.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17(1), S. 99-120.

Bouabba, R. (2007): Erfolgreiches Beraten bei der Einführung von Personal-kennzahlen: Planen, Konzeptionieren und Erarbeiten von HR-Kennzahlen. In: Zeitschrift für Unternehmensberatung, 2/07, S. 86-90.

Gerlach, D./Armutat S. (2013): Entwicklung des Personalcontrollings bis zum heutigen Stand. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), Personalcontrolling für die Praxis: Konzepte, Kennzahlen, Unternehmensbeispiele (2., überarb. Aufl., S. 279-283). Bielefeld: Bertelsmann.

Glaser, B./Strauss, A. (1967): The discovery of grounded theory. Chicago: Aldine.

Hafner, R./Polanski, A. (2015): Kennzahlen-Handbuch für das Personalwesen: Die wichtigsten Kennzahlen für die HR-Praxis, Hintergrundinformationen und Umsetzungshilfen, Interpretations- und Maßnahmenvorschläge, wichtige Kenn-ziffern auch auf Excelsheet berechenbar, inklusive Reporting und Berichtswesen-Vorlagen (2. Auflage). Zürich: Praxium-Verlag.

Holtbrügge, D. (2013): Personalcontrolling. In: D. Holtbrügge (Hrsg.), Personalmanagement (S. 251-272). Berlin, Heidelberg: Springer.

Jäger, W./Wickel-Kirsch, S. (2016): Personalcontrolling 2015: Ergebnisse einer Online-Befragung 2015. Freiburg: Haufe Lexware.

Winnen, L./Knorr, E. (2015): Warum Personalcontrolling so oft scheitert: Die Auswahl von Kennzahlen bleibt das Hauptproblem in der Praxis. HR Performance, 03/2015, S. 42-45.

Winnen, L./Lübbers, S. (2013): Strategisches Personalcontrolling – die Herausforderungen meistern. HR Performance, 7/2013, S. 22-27.

Organisationale Ambidextrie und Unternehmenserfolg

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

Digitalisierung wird von der Mehrzahl der Unternehmen heute sowohl als Bedrohung als auch als Chance angesehen: Bedrohung, da neue, disruptive digitale Geschäftsmodelle etablierte Anbieter in ihrer Existenz gefährden, und Chance, da sich ungeahnte Wachstumsoptionen ergeben, wenn digitale Innovationen im eigenen Unternehmen entstehen. So zeigt das preisgekrönte Imagevideo „A Journey to Silicon Valley“ den Vorstand von Axel Springer vor dem Hintergrund der existenziellen Bedrohung des traditionellen Printgeschäfts auf der Suche nach grundlegenden Innovationen und der korrespondierenden Führungs- und Unternehmenskultur. Dieser Wandel gelingt allerdings nur, wenn das bisherige Kerngeschäft weiterhin Gewinne abwirft: „Let's keep some decent German Spießertum“, fasst Matthias Döpfner den notwendigen und Springer spezifischen Spagat zwischen Tradition und Innovation zusammen.

Ambidextrie bezeichnet grundsätzlich die Fähigkeit, Stärken im Kerngeschäft eines Unternehmens auszuschöpfen und gleichzeitig die Anpassung an zukünftige Herausforderungen durch Innovationen erfolgreich voranzutreiben. Als strategischer Wettbewerbsvorteil in der sogenannten VUCA-Welt erleben Führungs-, Kultur- und Organisationskonzepte, die auf Ambidextrie abzielen, aktuell eine Hochkonjunktur im Beratungsmarkt. Was auf den ersten Blick auf die gewählten Begrifflichkeiten nach einer kurzlebigen Managementmode aussieht, weist bei näherem Hinsehen auf eine lange Tradition in der Organisations- und Managementforschung hin. Mindestens seit den 1990er Jahren und verstärkt seit 2004/2005 (Birkinshaw/Gupta, 2013) ist die Frage virulent, wie Unternehmen gleichzeitig anpassungsfähig bei Veränderungen sein können, ohne ihr bisheriges Kerngeschäft aus den Augen zu verlieren. Vor diesem Hintergrund steht für uns die Frage im Vordergrund: Führt Ambidextrie zu einem höheren Unternehmenserfolg und welche Faktoren sind hierfür ausschlaggebend? Dabei differenzieren wir insbesondere zwischen der personalen Ebene (individuelles Verhalten und Führungsstil) und der organisationalen strukturellen Ebene. Auf der Organisationsebene ist zudem interessant, ob Unternehmen vor dem Hintergrund der grundsätzlichen Widersprüchlichkeit der Zielsetzungen und der Ressourcenbegrenzung statt einer Maximierung von

Kerngeschäftsausschöpfung und Innovationsverhalten eher einen balancierten Ansatz verfolgen sollten. Basis der folgenden Darstellungen sind insbesondere die Metaanalysen von Paulina Junni und Kollegen (2013) und Kathrin Rosing und Kollegen (2011). Zunächst wollen wir jedoch die relevanten aber intuitiv schwer zu fassenden Kernbegriffe Ambidextrie, Exploration und Exploitation exakter bestimmen.

Was ist Ambidextrie? Definition und Dimensionen

Gemäß der Kontingenztheorie (z.B. Lawrence/Lorsch, 1967) müssen sich Unternehmen an Veränderungen der Umwelt und der Technologien anpassen können, um langfristig überlebensfähig zu bleiben. Konkret müssen einerseits radikale Innovationen gefördert werden (Exploration), ohne andererseits die Erfolge und Gewinne des traditionellen Kerngeschäfts durch unzureichende inkrementelle Innovationen zu gefährden (Exploitation). Diese Differenzierung geht schon auf James March (1991) zurück. Demnach unterscheiden sich die beiden Ansätze in ihren Anforderungen z.B. an die Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur und die Führungskräfte grundlegend. Erfolgreiche Exploration erfordert u.a. Risikobereitschaft, Autonomie und Dezentralität, während Exploitation auf Effizienz, Kontrolle und formalen Strukturen basiert. Ansätze, die Unternehmen in die Lage versetzen, beide Anforderungen gleichermaßen zu erfüllen, werden unter dem Begriff Ambidextrie oder auch Ambidexterität zusammengefasst: „[Ambidexterity is] ... the ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change [that] results from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures within the same firm“ (Tushman/O'Reilly, 1996, S. 24). Der Begriff geht auf die beiden lateinischen Wörter *ambo* und *dexter* zurück, weshalb sich auch häufig die Übersetzung *Beidhändigkeit* findet. Diese bildhafte Analogie dürfte aber für die Managementpraxis eher irreführend sein. In ihrem Überblicksartikel beklagen O'Reilly und Tushman (2013) die unterschiedliche und generische Verwendung des Begriffs, die zur Unschärfe des theoretischen und empirischen Konzepts führe. Jüngst wurde der Versuch unternommen, sechs grundlegende verbindende Elemente nachzuweisen: „(1) simultaneity versus punctuation, (2) trade-off and balance, (3) synchronicity

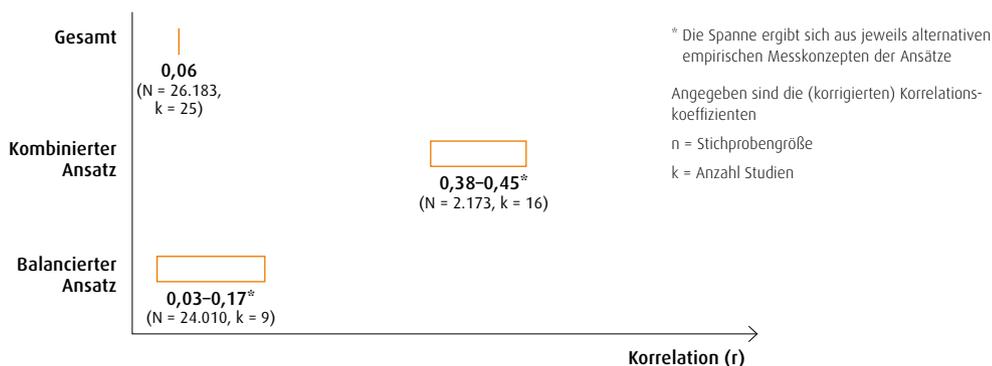
and dexterity, (4) magnitude, (5) managing tension, and (6) firm survival“ (Hughes, 2018, S. 183). Darüber hinaus lassen sich unterschiedliche Ansätze unterscheiden, mit deren Hilfe Ambidextrie erreicht werden soll. Für das Human Resource Management ist dabei zum einen entscheidend, wie Ambidextrie durch organisatorische und strukturelle Maßnahmen erreicht wird, und zum anderen, welche Führungseigenschaften und -stile und darauf aufbauende Personalentwicklungsmaßnahmen Erfolg versprechend sind.

Organisationale Ambidextrie

In ihrer Metaanalyse untersuchen Paulina Junni und Kollegen (2013) den Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Unternehmenserfolg. Zunächst betrachten sie die Exploration und Exploitation isoliert und stellen einen moderaten positiven Zusammenhang zwischen Exploitation und dem Unternehmenserfolg sowie zwischen Exploration und dem Unternehmenserfolg fest, ohne dass sich einer der beiden Ansätze als überlegen erweist (Korrelation jeweils 0,26). Exploitation ist dabei wie theoretisch anzunehmen eher mit höheren Gewinnen, Exploration eher mit höheren Wachstumsraten verbunden. Die Forschung zur organisationalen Ambidextrie geht von der Hypothese aus, dass Unternehmen, die sowohl Exploitation als auch Exploration verfolgen, einen Wettbewerbsvorteil haben (He/Wong, 2004). Auf der Basis von 25 Einzelstudien, die insgesamt über 26.000 Unternehmen berücksichtigen, finden die Autoren einen nur schwach positiven, statistisch aber signifikanten Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Unternehmenserfolg (Korrelation: 0,06).

Darüber hinaus gehen die Autoren der Frage nach, ob der balancierte oder der kombinierte Ansatz Erfolg versprechender ist. Beim balancierten Ansatz versuchen Unternehmen, Exploitation und Exploration gleichgewichtig zu verfolgen, selbst wenn dabei eine Zielsetzung nicht voll ausgeschöpft wird; beim kombinierten Ansatz hingegen versuchen Unternehmen das Maximum in jeweils beiden Dimensionen zu erreichen (Cao et al., 2009). Empirisch wird die spezifische strategische Ausrichtung der Unternehmen in der Regel nicht direkt erfasst. Vielmehr wird das Ausmaß von Exploitation und Exploration ermittelt und anschließend durch mathematische Verknüpfung, z.B. Multiplikation der Ausprägungen, eine indirekte Interpretation des verfolgten Ansatzes durchgeführt. Beide Ansätze sind mit höherer Unternehmensperformance verbunden. Der kombinierte Ansatz weist dabei allerdings eine höhere Verbindung mit dem Unternehmenserfolg auf als der balancierte Ansatz (Korrelationen siehe Abbildung 1). Dieser auf den ersten Blick eindeutige empirische Nachweis zugunsten des kombinierten Ansatzes muss bei einer näheren Analyse der zugrunde liegenden Einzelstudien etwas relativiert werden. Der positive Performanceeffekt zeigt sich insbesondere dann, wenn die Unternehmensperformance befragungsbasiert subjektiv eingeschätzt wird. Nutzen Studien objektive Performancemaße, ist der Effekt deutlich geringer und wird sogar statistisch insignifikant. Erschwerend kommt hinzu, dass Untersuchungen zum balancierten Ansatz eher auf objektiven Performancedaten beruhen, der Unterschied zwischen den beiden Ansätzen somit tendenziell überschätzt sein dürfte. Insgesamt kann jedoch ein schwach positiver Effekt der orga-

Abb. 1: Organisationale Ambidextrie und Unternehmenserfolg: Korrelation



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten in Junni et al., 2013

Abb. 2: Öffnendes und schließendes Führungsverhalten

Öffnendes Führungsverhalten	Schließendes Führungsverhalten
zur Übernahme von Risiken motivieren	Zielerreichung kontrollieren
Räume für eigenständiges Denken und Handeln schaffen	Routinen einführen
unterschiedliche Wege der Aufgabenerledigung erlauben	Fehler sanktionieren
Lernen aus Fehlern fördern	Korrekturen bei Zielverfehlungen umsetzen

Quelle: Auswahl auf Basis von Rosing et al., 2011, S. 967

nisationalen Ambidextrie und eine grundsätzliche, wenn auch nicht exakt quantifizierbare Vorteilhaftigkeit des kombinierten Ansatzes angenommen werden.

Personale Ebene: Ambidexre Führung

Neben der organisatorisch-strukturellen Ebene ist auch die individuelle Ebene relevant für die Umsetzung von Ambidextrie: „ambidextrous organizations need ambidextrous senior teams and managers“ (O'Reilly/Tushman, 2004, S. 81). Dies wird insbesondere dann bedeutsam, wenn explorative und exploitative Aktivitäten im Unternehmen nicht organisatorisch getrennt werden (strukturelle Ambidextrie) sondern vielmehr den Mitarbeitern die Aufgabe zukommt, beide Handlungsdimensionen zu vollziehen (kontextuale Ambidextrie).

Untersuchungen über das konkrete individuelle Mitarbeiter- und Führungsverhalten liegen bislang leider nur vereinzelt oder qualitativ vor (z.B. Bonesso et al., 2014). Untersucht wird bislang häufiger der Zusammenhang zwischen Führungsstilen und Innovationsverhalten im Allgemeinen bzw. Ambidextrie im Speziellen. Während einerseits die Bedeutung des Führungsverhaltens für die Umsetzung von Ambidextrie unmittelbar evident erscheint, sind die Befunde bezüglich der Vorteilhaftigkeit etablierter Führungsstile nicht eindeutig. Während z.B. ein transaktionaler Führungsstil Exploitation fördert, ist der Nachweis der Vorteilhaftigkeit transformationaler Führung für Innovationsverhalten noch nicht umfangreich gelungen. Justin Jansen und Kollegen (2009) zeigen in

einer quantitativen Fallstudie einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Exploration, aber keinen Zusammenhang zur Exploitation, während transaktionale Führung negativ mit Exploration und positiv mit Exploitation verbunden ist. Demgegenüber können Tobias Keller und Jürgen Weibler (2014) keinen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Exploration nachweisen. Auf Einzelbefunden aufbauend untersucht die Metaanalyse von Kathrin Rosing und Kollegen (2011) den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Innovationsverhalten der Unternehmen. Sie finden zunächst einen moderaten positiven Zusammenhang (Korrelation $r = 0,29$ auf Basis von 5.113 Fällen (n) in 31 Einzeluntersuchungen (k)), wobei allerdings die Spanne in den Einzelstudien sehr groß ist (-0,31 bis +0,81). Die Autoren schließen daraus, dass die in der Forschung etablierten Führungsstile innovatives Verhalten nur unzureichend abbilden können und schlagen als Alternative das Konzept der ambidextren Führung vor. Diese besteht aus drei Elementen: 1) öffnendem („opening“) Führungsverhalten zur Förderung von Exploration, 2) schließendem Führungsverhalten zur Förderung der Exploitation sowie 3) der Fähigkeit, zwischen beiden Verhaltensmodi zu wechseln. Abbildung 2 liefert eine Übersicht über typisch öffnende und schließende Verhaltensweisen, wobei sich eine inhaltliche Nähe ohne vollständige Übereinstimmung zwischen öffnendem und transformationalem sowie zwischen schließendem und transaktionalem Führungsstil zeigt. Die umfassende empirische Validierung dieser Konzeption jenseits von Einzelstudien (Zacher et al., 2016) steht allerdings noch aus.

Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

- ▶ Organisationale Ambidextrie hat einen positiven, aber schwachen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Als Allheilmittel für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen in einer unsicheren Umwelt kann sie nicht dienen.
- ▶ Der kombinierte Ansatz zur maximalen Verfolgung von Exploitation und Exploration ist dem balancierten Ansatz überlegen.
- ▶ Auf der individuellen Ebene ist der transformationale Führungsstil tendenziell innovationsfördernd. Allerdings sind die in der Forschung etablierten Führungsstile unzureichend zur Identifizierung ambidextrer Führung.

**PROF. DR. TORSTEN BIEMANN**

Universität Mannheim

Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung

E-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de>**PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER**

Hochschule Koblenz

Rheinahrncampus Remagen

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

LITERATURVERZEICHNIS

- Birkinshaw, J./Gupta, K. (2013):** Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Bonesso, S./Gerli, F./ Scapolan, A. (2014):** The individual Side of Ambidexterity: Do Individuals' Perceptions Match Actual Behaviors in Reconciling the Exploration and Exploitation Trade-off? *European Management Journal*, 32(3), 392-405.
- Cao, Q./Gedajlovic, E./ Zhang, H. (2009):** Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- He, Z. L./Wong, P. K. (2004):** Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Hughes, M. (2018):** Organisational Ambidexterity and Firm Performance: Burning Research Questions for Marketing Scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229.
- Jansen, J. J./Vera, D./ Crossan, M. (2009):** Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Junni, P./Sarala, R. M./ Taras, V./Tarba, S. Y. (2013):** Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Keller, T./Weibler, J. (2014):** Behind Managers' Ambidexterity. *Schmalenbach Business Review*, 66(3), 309-333.
- Lawrence, P. R./Lorsch, J. W. (1967):** Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 1-47.
- March, J. G. (1991):** Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mueller, V./Rosenbusch, N./Bausch, A. (2013):** Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation: A Meta-analysis of the Influence of Institutional Factors. *Journal of Management*, 39(6), 1606-1636.
- O'Reilly III, C. A./Tushman, M. L. (2004):** The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- O'Reilly III, C. A./Tushman, M. L. (2013):** Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Rosing, K./Frese, M./Bausch, A. (2011):** Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Tushman, M. L./O'Reilly III, C. A. (1996):** The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- Zacher, H./Robinson, A. J./Rosing, K. (2016):** Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46.
-

Methodische Stringenz vs. praktische Relevanz

Ted A. Paterson (Oregon State University), **P. D. Harms** (University of Alabama, Tuscaloosa) & **Christopher S. Struggle** (University of Nebraska, Lincoln): Revisiting the rigor-relevance relationship: An institutional logics perspective. *Human Resource Management*, 2018, pp. 1-13.

Selbst namhafte Managementforscher, die mit diesen Spielregeln „groß geworden“ sind, haben in den vergangenen Jahren auf problematische Anforderungen für die Publikation von Artikeln in Managementfachzeitschriften aufmerksam gemacht. Eine zentrale Kritik: Die Anforderungen fördern praktisch wenig relevante Forschung. Im Mittelpunkt der Debatte steht der Zusammenhang zwischen methodischer Stringenz und Praxisrelevanz. Für die einen schließen sich diese Faktoren wechselseitig aus, für die anderen sind sie miteinander kompatibel oder ergänzen sich sogar in ihrer Wirkung auf den Einfluss eines Artikels auf die Forschung. Bisherige Studien zu diesem Zusammenhang krankten daran, dass die Relevanz von Fachzeitschriftenartikeln durch Wissenschaftler oder wissenschaftsnahe Praktiker eingeschätzt wurde. Stattdessen haben Paterson und Kollegen nun eine für die USA repräsentative Stichprobe von Managern genutzt. Die Befunde von knapp 100 Meta-Analysen im Bereich HR/Organisationspsychologie wurden in prägnanten Einzeilern zusammengefasst und von den befragten Managern hinsichtlich ihrer Relevanz für die eigene Arbeit beurteilt. (Meta-Analysen fassen Primärstudien zu einem bestimmten Zusammenhang statistisch zusammen). Die methodische Stringenz wurde an Kriterien festgemacht (u.a. der Effektstärke des untersuchten Zusammenhangs), die reflektieren, wie viel Gewicht man den Ergebnissen aus methodischer Sicht in der Praxis beimessen sollte. Die zentrale Erkenntnis: Die Anzahl der Zitationen (als Indikator des Einflusses eines Artikels auf die Forschung) hängt nicht von der so gemessenen methodischen Stringenz, wohl aber von der Relevanz der Befunde aus Sicht der Manager ab. Dies zeigt, dass Praktiker und Forscher zumindest bei Meta-Analysen die Relevanz von Befunden ähnlich beurteilen. Die Autoren bekennen jedoch, dass sich die im Durchschnitt recht hoch bewertete Relevanz der Befunde zum Teil auf die sorgfältig auf die Zielgruppe abgestimmte Präsentationsform zurückführen lässt. Dies unterstreicht die Rolle von Zeitschriften, die dazu beitragen, dass praxisrelevante Forschungsbefunde auch Praktiker erreichen.

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

Führung im Auge des Betrachters

F. H. Gerpott (Vrije Universiteit Amsterdam), **N. Lehmann-Willenbrock** (Universität Hamburg), **J. D. Silvis** (Vrije Universiteit Amsterdam), & **M. Van Vugt** (Vrije Universiteit Amsterdam): In the eye of the beholder? An eye-tracking experiment on emergent leadership in team interactions. *The Leadership Quarterly*, 2018, pp. 1-10.

Es ist ein typisches Phänomen, dass sich in Gruppen hierarchische Führungsstrukturen ausbilden. Aus evolutionspsychologischer Sicht ist eine Unterscheidung in „Führer“ (Leader) und „Geführte“ wichtig, um soziale Koordinationsherausforderungen zu meistern. Wer als sogenannter „Emergent Leader“ aus einer Gruppe hervorgeht, wurde bisher vor allem mit Persönlichkeitseigenschaften begründet. Wenig Forschung richtete sich auf die Rolle der Geführten und wie sie Führungssignale aufnehmen. Gerpott und Kollegen untersuchten, ob sich Emergent Leader dadurch auszeichnen, dass ihnen vermehrt visuelle Aufmerksamkeit geschenkt wird. Sie argumentieren, dass Individuen einen schnellen, automatisierten Mechanismus zur Erkennung von Führungssignalen bei ihren Mitmenschen besitzen. Dies habe zur Folge, dass Emergent Leader verstärkt fixiert werden.

Zur Überprüfung ihrer Annahme zeichneten die Autoren Meetings von 42 Projektteams auf Video auf. In keinem Team gab es formal eine Führungskraft. Anschließend wurden die Teammitglieder selbst und externen Mentoren die Videos zur Identifizierung des Emergent Leaders vorgespielt. In sieben Teams kristallisierte sich ein eindeutiger Emergent Leader heraus. Aus den Aufnahmen dieser Teams wurden im nächsten Schritt 42 Videosequenzen herausgegriffen. In einer experimentellen Laborstudie wurden diese Videosequenzen ohne Ton 18 Probanden präsentiert. Mittels Eye-Tracking wurde das Blickverhalten der Probanden erfasst. Zusätzlich wurde das nonverbale Verhalten der Teammitglieder ausgewertet. Es zeigte sich, dass Emergent Leader häufiger und für eine längere Dauer fixiert wurden als ihre Teammitglieder. Zusätzlich traten geschlechtsspezifische Effekte auf: männliche im Vergleich zu weiblichen Emergent Leaders erhielten eine höhere Anzahl an Fixierungen. Die Auswertung des nonverbalen Verhaltens zeigte außerdem, dass Emergent Leader mehr aktive Gesten und weniger passive Gesichtsausdrücke aufwiesen. Diese erhöhte nonverbale Expressivität kann als ein Erklärungsgrund dienen, weshalb Individuen zu Emergent Leader werden.

Besprochen von **Dr. Annika L. Meinecke**, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Universität Hamburg

Ein Edelweiß als Belohnung

Jana Gallus (University of California): Fostering Public Good Contributions with Symbolic Awards: A Large-Scale Natural Field Experiment at Wikipedia. *Management Science* 63.12 (2017), pp. 3999-4015.

Kann etwas ohne jeglichen finanziellen Gegenwert Menschen motivieren? Dieser Frage geht Jana Gallus in ihrem Forschungspapier nach. In Kooperation mit dem größten Online-Lexikon Wikipedia, welches auf die freie Mitarbeit von Tausenden anonymen Menschen setzt, implementiert sie eine neue Form der Auszeichnung: ein „Edelweiß mit Stern“. Zufällige Autoren erhielten für ihren ersten Beitrag diese Auszeichnung, welche sie auf ihrem Profil sichtbar machen konnten.

Bei Wikipedia war es in der Vergangenheit oftmals der Fall, dass viele Autoren nach nur einem Beitrag wieder aufhörten zu schreiben. Ein Problem, welches nicht unüblich für Organisationen mit freiwilligen Mitarbeitern ist, welches aber dennoch die Organisationen vor gewisse Herausforderungen stellt. So muss zum Beispiel laufend neue Mitarbeiterakquise betrieben werden und anfängliche Investitionen in das Humankapital der freiwilligen Mitarbeiter gehen schnell verloren.

Dieses Problem wollte das Onlinelexikon jedoch mit der experimentellen Intervention von Jana Gallus reduzieren. Jeden Monat wurde alle Autoren, die zum ersten Mal einen Beitrag bei Wikipedia verfasst hatten, zufällig in eine Pilotgruppe und eine Kontrollgruppe eingeteilt. Die Pilotgruppe erhielt dabei die Auszeichnung „Edelweiß mit Stern“. Diese Auszeichnung war nicht nur auf dem persönlichen Profil der Autoren sichtbar, sondern auch auf einer gesondert eingerichteten Wikipedia-Seite. In der Tat war es so, dass Empfänger dieser neuen Form der Auszeichnung mehr Beiträge verfassten als die zufällig ausgewählte Kontrollgruppe an Autoren, die diese Auszeichnung nicht erhalten hatte. Zudem fand Jana Gallus, dass auch noch nach einem Jahr Autoren mit einem „Edelweiß mit Stern“ häufiger Beiträge verfassten als Autoren ohne. Besonders hervorzuheben ist dabei, dass dies ohne jegliche Form von materiellen Anreizen oder Karrieremöglichkeiten geschah.

Die Auszeichnung scheint dabei eine gelungene Form der Anerkennung zu sein und zeigt, dass auch dies motivieren kann. Gerade für Organisationen, die auf Freiwilligenarbeit basieren und ohnehin keine großen finanziellen Mittel zur Verfügung haben, ist dieser Befund sehr interessant. Aber auch anderen Unternehmen zeigt er: Die menschliche Motivation ist komplexer, als oftmals angenommen wird, und nicht nur durch finanzielle Anreize zu beeinflussen.

Besprochen von Timo Vogelsang, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln

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.

Spekulationen schüren unnötige Ängste

Die Digitalisierung wird zu einem Strukturwandel führen. Zur quantitativen Wirkung gibt es unterschiedliche Einschätzungen. Nicht alle sind seriös abgeleitet.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Schon frühmorgens ging die FAZ am 2. Februar mit einer gnadenlos sachlichen Überschrift in Vorlage: „Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen.“ Und rechnete diese Zahl in der Dachzeile des Online-Artikels gleich griffig um: „Jeder Zehnte bald arbeitslos.“ Besonders brisant war die Quelle: eine Studie von Bitkom, dem Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien, der 2.500 Unternehmen vertritt und von Haus aus technologischen Fortschritt in der Welt 4.0 eher begrüßt. Schon fünf Stunden später legte denn auch die Zeit nach: „Studie sieht Millionen Jobs durch Digitalisierung gefährdet.“ So titelte die Online-Redaktion und nahm im Vorspann im Vergleich zur FAZ einen neuen Aspekt auf: „Auch Firmen sehen sich in ihrer Existenz bedroht.“

Doch Bitkom gab am gleichen Tag eine eigene Pressemitteilung zu der Studie heraus, die aus dem November 2017 stammt. Denn bei den 3,4 Millionen Jobs handelt es sich um eine Hochrechnung. Basis war eine Befragung von rund 500 Unternehmen ab 20 Mitarbeitern. Die Geschäftsführer und Vorstände hatten die Frage nach der Existenzbedrohung ihrer Unternehmen durch die Digitalisierung zu einem Viertel mit „trifft voll und ganz zu“ und mit „trifft eher zu“ beantwortet. Nach Unternehmensgröße wurde die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten aus der amtlichen Statistik ermittelt und mit dem jeweiligen Anteil der Firmen multipliziert. So kam es zu der alarmierenden Zahl, die nicht berücksichtigt, dass auch Arbeitsplätze entstehen – was Zeit und FAZ erst in späteren Artikeln diskutierten.

Befragungswellen der nächsten Jahre bringen Seriosität

Klar ist: Befragungen wie die von Bitkom über den möglichen Jobabbau durch die Digitalisierung messen momentan Meinung. „Für die Auswirkung künstlicher Intelligenz und andere Digitalisierungstechnologien auf die Arbeitsplatzentwicklung fehlen noch die Daten“, sagt Jens Südekum. „Es sind viele Propheten unterwegs, aber als Wissenschaftler sollte man nicht spekulieren, sondern die Realität darstellen.“ Der Professor für Volkswirtschaftslehre am Düsseldorfer Institut für Wettbewerbsökonomie (DICE) der Heinrich-Heine Universität sieht das Thema Digitalisierung seriös erst in den Befragungswellen

der nächsten Jahre kommen. Auch deshalb hat er sich jetzt auf den Einfluss von Industrierobotern auf den deutschen Arbeitsmarkt im Zeitraum zwischen 1994 und 2014 konzentriert. Erfasst wurden die Daten von einer Millionen Beschäftigten im gewerblichen Bereich.

Die These, dass Roboter zu Massenarbeitslosigkeit führen, hat sich in seiner Untersuchung nicht bestätigt. Das liegt auch daran, dass die Entscheidung, ob Mensch oder Maschine eine Arbeit erledigen, keine technologische sondern eine ökonomische ist. Und: Es verändern sich Tätigkeitsmerkmale, nicht die Anzahl von Jobs in der Gesamtwirtschaft. Statistisch führte die Installation von 131.000 zusätzlichen Robotern zu einem Rückgang von 275.000 Vollzeitstellen. Doch diese wurden durch Arbeitsplatzgewinne außerhalb des verarbeitenden Gewerbes vollständig ausgeglichen. Der Einsatz von Robotern beschleunigt also den Strukturwandel – und er erhöht die Einkommensungleichheit. Selbst wenn Produktivität und Unternehmensgewinne durch den Einsatz von Robotern gestiegen sind, wurden nämlich die Durchschnittslöhne nicht erhöht. Zu beobachten ist eine Spreizung zwischen wenigen hoch qualifizierten Beschäftigten, die von der technischen Entwicklung profitieren, und der breiten Mehrheit der Facharbeiter im mittleren Qualifikationsspektrum, deren Entgelt nicht entsprechend steigt, sondern sogar eher sinkt. Südekum zieht den Schluss: „In Deutschland ist die Veränderung weniger disruptiv als etwa in den USA, denn hier ist der Joberhalt wichtiger als die Lohnerhöhung.“ Tarifverträge erlauben Abweichungen nach unten, Firmen schulen um, Arbeitnehmer übernehmen neue Tätigkeiten, Arbeitsplätze veränderten sich und Neueinsteiger gehen in andere Berufe. „Spekulationen vergiften die Debatte und schüren unnötig Ängste.“

Umschulung und Weiterbildung: eine Aufgabe für alle

Dieser Ansicht ist auch Gerd Zika. „Es wird eine enorme Strukturveränderung geben, aber Schwarzmalerei hilft nicht“, sagt Gerd Zika und wird sofort konkret: „Umschulung und Weiterbildung sind wichtig und eine Aufgabe für alle.“ Und auch in der Erstausbildung gibt es in den Augen des promovierten Volkswirts und Statistikers viel zu tun, zumal die Berufswünsche Jugendlicher mitunter nicht kompatibel seien mit dem,



V. l. n. r.: Prof. Dr. Jens Südekum (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf), Dr. Gerd Zika (IAB), Dr. Michael Zibrowius (IW Köln)

was die Wirtschaft schon jetzt und wahrscheinlich erst recht in der Zukunft brauche. Die Arbeitmarkteffekte der Digitalisierung sind das Thema des wissenschaftlichen Mitarbeiters im Forschungsbereich „Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen“ am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB). Zika hat gerade mit einem Autorenteam regionalspezifische Modellrechnungen bis 2035 durchgeführt. Die Szenarioanalyse, die für 2035 von einer komplett digitalisierten Arbeitswelt ausgeht und diese vergleicht mit einem technischen Fortschritt auf bisherigen Entwicklungspfaden, sieht kaum Auswirkungen auf das Gesamtniveau der Beschäftigung. Gleichzeitig prognostiziert die Studie eine Verschiebung von Arbeitsplätzen zwischen Branchen, Berufen und Anforderungsniveaus. Je nach Branche und Berufsstruktur können die Verschiebungen in einzelnen Regionen unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Den Modellrechnungen zufolge wird es in Nordrhein-Westfalen mit über einer halben Million Arbeitsplätzen den absoluten Zahlen nach die meisten Auf- und Abwärtsbewegungen geben, relativ gesehen aber liegt Baden-Württemberg in der Veränderungsquote vorn. Am Ende wird, so die Szenarioanalyse, der Dienstleistungssektor in der Wirtschaft 4.0 gegenüber dem produzierenden Gewerbe gestärkt dastehen. Auch Information und Kommunikation, Erziehung und Unterricht werden profitieren. Gerade die Weiterbildung erlangt dabei eine zentrale Rolle. „Natürlich wird es in diesem Prozess auch Verlierer geben“, betont der Wissenschaftler Zika. „Aber genau dort sollen und können Institutionen Hilfe leisten.“ Man könne Beschäftigte rechtzeitig schulen, damit sie nicht arbeitslos werden. „So zeigt man den möglichen 4.0-Verlierern eine Perspektive auf.“

Und tatsächlich tut sich schon etwas in Sachen Weiterbildung. Denn Geringqualifizierte, die früher meistens außen vor waren, nutzen Weiterbildungsangebote jetzt häufiger. Das In-

stitut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln) wertete Daten seit 1979 aus. In den vergangenen fast 40 Jahren hat sich die Zahl der Arbeitnehmer, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und keinen Berufsabschluss haben, verdreifacht und liegt nun bei rund 40 Prozent. Zwar bilden sich Erwerbstätige mit Abschluss zu 56 Prozent weiter und Akademiker gar zu 75 Prozent, dennoch bleibt zu konstatieren: Auch die Geringqualifizierten, die einfache Arbeiten ausführen, machen bei Qualifizierungen mit.

Arbeitsorganisation hat sich verändert

Studienautor Michael Zibrowius sieht eine Ursache in der Veränderung der Arbeitsplatzinhalte für An- und Ungelernte. Im Job müssen sie oft mehrere Dinge gleichzeitig im Auge behalten, Verfahren verbessern und Neues ausprobieren. Und sowohl der Termin- als auch der Leistungsdruck sind gestiegen. „Die Arbeitsorganisation hat sich verändert“, fasst der promovierte Volkswirt, zuständig für Aus- und Weiterbildung am IW, die Ergebnisse zusammen. „Das parallele Bedienen von mehreren Maschinen kann zwar als Routine wahrgenommen werden, effektiv sind die Arbeiter aber stärker in vor- und nachgelagerte Prozesse eingebunden.“ Damit steige der Lernbedarf. Einen geringeren Einfluss auf die Weiterbildungsentscheidung habe die individuelle Perspektive: „Sich durch Weiterbildung für einen Arbeitsplatz zu qualifizieren, der körperlich weniger anstrengend ist, scheint kein Anreiz zu sein“, so Zibrowius.

Insgesamt sank der Anteil der Geringqualifizierten an den Erwerbstätigen von 31,2 Prozent (1979) auf 7,5 Prozent (2012). Doch um diese Gruppe für den technischen Fortschritt fit zu machen, sollten Fortbildungen neu oder weiter gefördert werden: durch Bildungsgutscheine, Teilqualifikationen und auch durch die Förderung der Grundqualifikationen Rechnen, Schreiben und Lesen.

Arbeitszufriedenheit erforschen

Befragungen und Experimente sind vorrangig die Methoden, mit denen Juniorprofessor Adrian Chadi an der Uni Konstanz dem Verhalten im Arbeitsleben auf die Spur kommt.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Wie wirkt sich der Mindestlohn auf die Arbeitseinstellung von Beschäftigten aus? Wird die gesetzlich vorgeschriebene Entgelthöhe zum ungünstigen Signal für die Arbeitsmoral, weil eine Das-steht-mir-zu-Haltung gefördert wird? Diese Fragen treiben Adrian Chadi gerade um. In der Laborsituation studentischer Unijobs konnte der Wissenschaftler diesen Zusammenhang nicht belegen. Vielmehr wirkte die Erhöhung des Stundenentgelts erst einmal motivierend. Das Warum ist noch nicht geklärt, das Thema bleibt für den 38-Jährigen, der seine überraschenden Ergebnisse auf Konferenzen vorträgt und diskutiert, relevant.

Chadi forscht und lehrt seit dem vergangenen Wintersemester an der Universität Konstanz. Als Juniorprofessor Personalökonomik/Personalwirtschaft schätzt er die interdisziplinäre Ausrichtung des wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsumfelds am Bodensee. Sie passt perfekt zu seinem akademischen Lebensweg. Geboren in Berlin, wuchs Adrian Chadi in Schermbeck auf – am ländlich-grünen Rande des Ruhrgebiets. Zum Studium der Wirtschaftsinformatik ging er 2000 an die Universitäten Duisburg-Essen und Münster. Zuerst schloss Chadi mit dem Bachelor of Science in Information Systems ab, dann sattelte er mit dem BWL-Schwerpunkt Personal den Diplom-Kaufmann auf. Und um die Gesamtwirtschaft aus allen Perspektiven zu beleuchten, promovierte der wissenschaftliche Mitarbeiter und Studienkoordinator 2011 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in Volkswirtschaftslehre zum Dr. rer. pol. – sein Thema: Policy Implications from Labour Market Research Based on Analysis of Individual Life Satisfaction Data. Zum ersten Mal hat er sich in dieser Zeit intensiv mit dem Sozio-oekonomischen Panel (SOEP) auseinandergesetzt, dessen Daten die Basis seiner Dissertation wurden. Arbeitsmarkt- und Zufriedenheitsforschung sowie Personalökonomik blieben auch seine Schwerpunkte, als Adrian Chadi 2012 an die Universität Trier wechselte. Am Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Union (IAAEU) beschäftigte sich der Jungwissenschaftler zum Beispiel empirisch mit dem Zusammenhang von Arbeitsplatzwechsel und Arbeitszufriedenheit. Klares Ergebnis: Ein neuer Job macht glücklich, sofern der Wechsel initiativ und freiwillig bewerk-

stelltigt wird. Dieser Honeymoon dauert zwei bis drei Jahre an, bevor der Arbeitnehmer wieder auf sein Normalniveau optimistischer oder pessimistischer Haltung zurückkehrt. Wer allerdings die Arbeitsstelle wechselt, weil er von Arbeitslosigkeit bedroht ist, erlebt diese Hochphase nicht, denn die Unsicherheit prägt die Emotionen und verhindert es, sich überschäumend auf den neuen Job einzulassen.

Sinnlose Arbeit erzeugt negative Gefühle und demotiviert

Das gefühlte Tief und das Hoch im Arbeitsleben hatte Adrian Chadi gepackt. Mit einem Forscherteam an der Uni Trier untersuchte er den Aspekt der Sinnhaftigkeit in einem konkreten Arbeitsprozess. Das Experiment hatte also eine reale Basis: Geschäftsberichte – jahrelang gesammelt – wurden von über 100 Hilfskräften inventarisiert. Die Sammlung blieb lückenhaft. Die Forscher informierten eine Gruppe zufällig ausgewählter Hilfskräfte darüber, dass kaum Interesse an der Verwendung des Unternehmensarchivs bestehe, was deutlich geäußerte negative Gefühle erzeugte. Einer zweiten Gruppe wurde diese Information vorenthalten. Bei einer anschließenden Arbeitsaufgabe reagierte die erste Gruppe weitaus weniger motiviert. Dies wurde messbar kompensiert, als die Geschäftsberichte später doch noch genutzt wurden. Sinnhafte Arbeit beeinflusst demnach Motivation und Emotion und steht so als erfolgreiches Beispiel für nichtmonetäre Anreize im Arbeitsleben.

An sich selbst kann der Forscher die nichtmonetären Motivationsschübe beim Wechsel der Arbeitsstelle auch beobachten. Ein halbes Jahr pendelt er nun von seinem Wohnort Trier nach Konstanz – seit April seltener, denn er ist zum ersten Mal Vater geworden und wird erst im Wintersemester wieder lehren. Die junge Familie verknüpft Elternzeit und wissenschaftliches Arbeiten. Volkswirtin Cornelia Chadi promoviert an der Uni Trier, Adrian Chadi hat SOEP-Datenberge vor sich, um der Frage nachzugehen, wie sich das Verhalten von Mitarbeitern bei Erkrankungen verändert: Arbeiten sie nach? Bleiben sie, wenn sie gesund sind, länger?

Der Wissenschaftler ist ein großer Anhänger von Befragungsdaten, die der Forschung helfen, bestimmte Wirkungen von Maßnahmen auf Menschen besser erklären zu können. „Befragungsdaten haben zwar auch ihre Schwächen, aber das

muss man reflektieren und einkalkulieren“, meint Juniorprofessor Chadi. Schon 2012 beschäftigte er sich in einem Vortrag auf der Tagung des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) in Berlin mit den Unschärfen der SOEP-Ergebnisse. Antworten zur Lebenszufriedenheit etwa würden auch davon beeinflusst, wie viel Vergnügen der Befragte während des Interviews habe. Ein einsamer Mensch etwa nenne durchaus höhere Werte, wenn er die Gesellschaft des Interviewers genieße. Auch heute noch pflegt Chadi seine Skepsis: „Es gibt systematische Verzerrungen.“ Dennoch sieht er Themen, bei denen man mit den jährlich wiederholten Befragungen von Menschen in über 12.000 Privathaushalten gut arbeiten kann, zum Beispiel, um die Ergebnisse in Feldexperimenten zu überprüfen. „Mich interessieren Daten von echten Menschen“, sagt er und schafft Laborsituationen in seinem studentischen Umfeld, bei denen „man alles unter Kontrolle hat“.

Ein ganz aktuelles Thema ist die Frage, wie sich die Nutzung des Privathandys auf die Produktivität am Arbeitsplatz auswirkt: Die Smartphone-Manie, nach der Durchschnittsnutzer alle 18 Minuten ihr Handy aktivieren, konnte Hochschullehrer Chadi in den Vorlesungen schon an der Uni Trier beobachten, wo „einige Studierende dem Smartphone mehr Aufmerksamkeit schenken als den Dozenten“. Für die Erforschung der Produktivität ging der Forscher experimentell vor: Über 100 Studierende, die in Deutschland eine repräsentative Telefonbefragung zum Arbeitsrecht in der Europäischen Union durchführten, wurden in zwei Gruppen eingeteilt. In einem Büro stand ein Smartphone-Verbotsschild, in dem anderen nicht. Das Ergebnis: Die Wissenschaftler maßen die Arbeitsleistung an der Anzahl der Anrufversuche – und da lagen die Studierenden mit dem Verbotsschild vorn. In einem zweiten Schritt wurde in einem Büro die Erklärung ergänzt, das Verbotsschild sei kein Misstrauenssignal, in dem anderen Büro gab es diese Klarstellung nicht. Im Arbeitsergebnis gab es keinen Unterschied. In einer Befragung gaben die Telefonisten an, sie hätten das Handyverbot ohnehin nicht als Misstrauensbeweis verstanden und gingen selbst davon aus, dass ihre privaten Geräte von der Arbeit ablenken könnten. Möglicherweise ist die Furcht von Arbeitgebern, private Handynutzung am Arbeitsplatz zu unterbinden, also unbegründet.

Auswirkung von Erkrankungen der Mitarbeiter untersuchen

Solche Experimente in privatwirtschaftlichen Unternehmen durchzuführen, das fände der Forscher extrem spannend. Aber nur wenige Firmen öffnen sich bisher der experimentellen Wissenschaft. Gerade begleitet Adrian Chadi als Co-Autor erstmals mit Forschern aus Texas ein Feldexperiment zu einem betrieblichen Impfprogramm. Die Fragestellung: Was hat das Unternehmen von seinem Engagement? Fehlen die Mitarbeiter zur Hochsaison der Erkrankungen am Winterende seltener oder sind sie produktiver, wenn sie am Arbeitsplatz sind? Mit



DR. ADRIAN CHADI

Juniorprofessur für Personalökonomik und Personalwirtschaft
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Universität Konstanz

adrian.chadi@uni-konstanz.de

<https://www.wiwi.uni-konstanz.de/chadi/>

diesem Projekt startet der Wissenschaftler in ein neues Forschungsgebiet. Künftig möchte er sich verstärkt die Rolle der Gesundheit von Beschäftigten anschauen und fragen, welche Auswirkungen Erkrankungen aus betrieblicher sowie individueller Sicht haben können. Eines seiner beiden Seminare in den Wintersemestern greift die Aspekte Gesundheit und Arbeitszufriedenheit auf, sodass er sehr gut Lehre und Forschung verknüpfen kann. „Man wird durch Studierende inspiriert“, so der Dozent für das Fach Wirtschaftspädagogik. Andere Schwerpunkte werden Teamarbeit und Methodik sein. Sein besonderes Anliegen ist es, den Studierenden nahezubringen, was Wissenschaft kann und was sie nicht kann. „Wir wissen es nicht“, sagt Chadi. „Dieser Satz kann eine sehr wichtige Einsicht sein.“ Den Unterschied zwischen Kausalität und Korrelation zu erkennen, eine andere.

Vorsicht beim Vergleich

Prof. Dr. Christian Pfeiffer, Jurist, langjähriger Direktor des KFN – Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen in Hannover

Die Daten der Polizeilichen Kriminalstatistik (PKS) werden von den Medien gerne als Fieberkurve unserer Gesellschaft genutzt. Das Sinken oder der Anstieg der Zahlen zum Einbruch oder zur Gewalt werden oft als Beleg für eine gesunde oder kranke Entwicklung bewertet. Was in der Aufregung übersehen wird: Die Kriminalstatistik ist zunächst einmal ein Arbeitsnachweis der Polizei. Wenn beispielsweise die Fallzahlen zur Nutzung einer gefährlichen Droge bei Jugendlichen deutlich ansteigen, ist das noch nicht der Beweis für eine dramatische Entwicklung. Die Zunahme kann schlicht die Folge davon sein, dass die Polizei ihre entsprechenden Kontrollen in der Jugendzone drastisch erhöht hat.

Ein weiterer Aspekt, der die Aussagekraft der polizeilichen Zahlen stark beeinflusst, ist die Anzeigebereitschaft der Opfer. In einem Dorf, wo die Menschen in den eng gestrickten sozialen Netzwerken ihre Konflikte häufig informell regeln, fällt sie deutlich niedriger aus als in der Anonymität der Großstadt. Je fremder der Täter ist, umso wahrscheinlicher wird er der Polizei gemeldet. Repräsentative Opferbefragungen von Jugendlichen belegen das. Wird Max von Moritz tätlich angegriffen, liegt die Anzeigquote bei 13 Prozent. Handelt es sich bei dem Täter aber um den türkischen Mehmet steigt die Quote auf 27 Prozent. Eine Gewalttat zwischen Mehmet und Mustafa wird der Polizei nur zu zehn Prozent bekannt. Wird aber Mustafa vom russischen Igor angegriffen, steigt die Quote auf 28 Prozent. Die Sichtbarkeit von Kriminalität ist also auch vom Grad der gefühlten Fremdheit des Täters abhängig. Was für Jugendliche gilt, gilt aber auch für Erwachsene: Der eigene Ehemann wird seltener angezeigt als der fremde Sittenstrolch, der Preuße vom Bayern eher als „unter Bayern“ und der eigene Chef seltener als der entfernte Bekannte. Diese Beobachtung relativiert nicht die Taten, aber den Wert der Statistiken. Der starke Anstieg der Gewaltkriminalität, der 2016 als Folge der Zuwanderung von Flüchtlingen registriert wurde, hängt also auch damit zusammen, dass deren Gewalttaten der Polizei etwa doppelt so oft bekannt wurden wie die anderer Bevölkerungsgruppen.

Trotz all dieser Einschränkungen ist die PKS ein wichtiges Messinstrument zur Entwicklung der Kriminalität. Je schwerer die Straftaten sind, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie der Polizei bekannt und verlässlich aufgeklärt werden. Bei Mord ermittelt die Polizei beispielsweise zu etwa 95 Pro-

zent tatverdächtige Personen. Außerdem gibt es noch weitere Informationsquellen zur Entwicklung der Kriminalität. Das ist beispielsweise die Strafverfolgungsstatistik, mit der erfasst wird, wie viele Verurteilungen es im Hinblick auf die verschiedenen Straftaten pro Jahr gibt. Ihre Daten belegen noch deutlicher als die PKS, dass die Gewaltkriminalität in Deutschland in den letzten zehn Jahren deutlich abgenommen hat.

Ein entsprechender Trend zeigt sich im Hinblick auf die schwere, körperliche Gewalt an Schulen. Wenn dort nämlich nach einer Rauferei ein Arzt bemüht werden muss oder gar ein Krankentransport erforderlich wird, entsteht eine Rechnung, die nicht die Krankenkasse, sondern der Deutsche Versicherungsverband bezahlt. Er ermittelt mit großer Sorgfalt, wie viele schwere Gewaltvorfälle es pro 10.000 Schüler und Jahr gibt. Daher wissen wir, dass die körperliche Gewalt an Schulen, soweit eine ambulante Arztversorgung ausreichte, seit 1997 um 44 Prozent abgenommen hat. Die Fälle mit krankenhausaufreifei geschlagenen Schülern sind sogar um 62 Prozent gesunken.

Hohe Aufklärungsquoten schrecken Täter ab

Beachtung verdient ferner, was sich im Vergleich der Bundesländer zeigt, wenn man die polizeilichen Kriminalitätsdaten vergleicht. Je besser die Polizei personell und technisch ausgestattet ist, umso höher fällt für die Täter das Risiko aus, dass sie erwischt werden. Hiervon hängt ganz wesentlich die Abschreckungswirkung der Strafverfolgung ab. Im Vergleich der Bundesländer zeigen sich beachtliche Unterschiede. Bayern und das benachbarte Baden-Württemberg schneiden hier besonders gut ab. Hohe Aufklärungsquoten gehen einher mit einer deutlich niedrigeren Kriminalitätsbelastung. Die im Vergleich dazu weniger gut ausgestattete Polizei mancher nördlicher Bundesländer ist in Versuchung geraten, zusätzliche Planstellen dadurch zu erreichen, dass sie ihren Definitionsspielraum, wie Straftaten erfasst werden, großzügig auslegt. Gestützt auf erhöhte Deliktzahlen wollte man von der Politik die dringend benötigten Planstellen bewilligt bekommen. Auch wenn sie damit kaum Erfolg erreichte, hat nun die Bedrohung durch den Terror bewirkt, dass sich die Personalausstattung der Polizei generell verbessert hat und sich die Rahmenbedingungen der Erfassung von Kriminalität etwas angleichen konnten.

PROFESSIONELLE ZEUGNISSE IN KÜRZESTER ZEIT

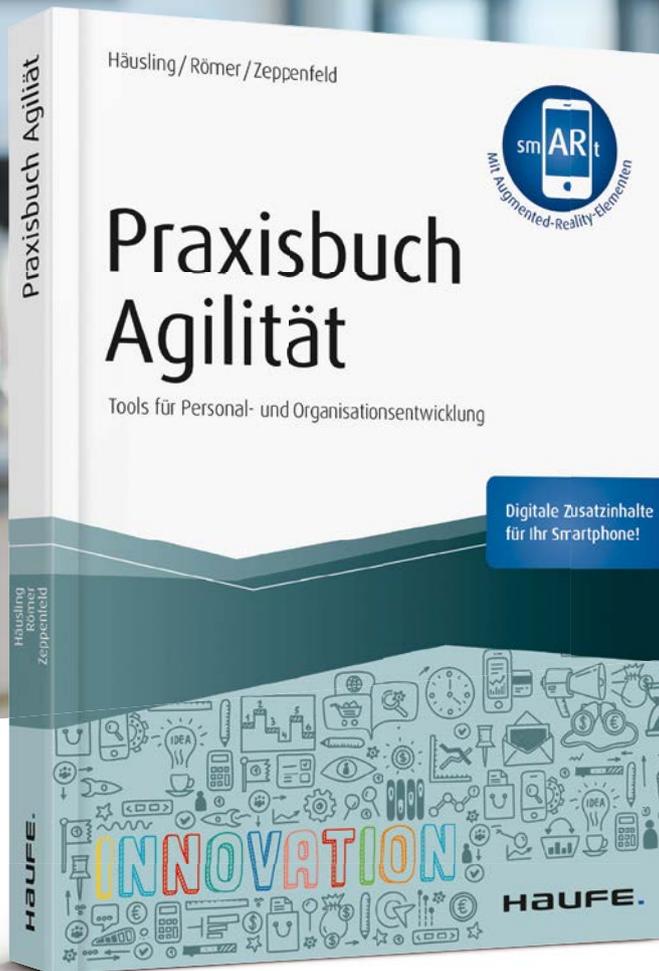


ERSTELLEN SIE ARBEITSZEUGNISSE SO SCHNELL WIE NIE ZUVOR!

Meistern Sie die tägliche Herausforderung jeder Personalabteilung: Mit dem Haufe Zeugnis Manager Professional erstellen Sie rechtssichere Arbeitszeugnisse so einfach und schnell wie nie zuvor.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/zeugnis-generator

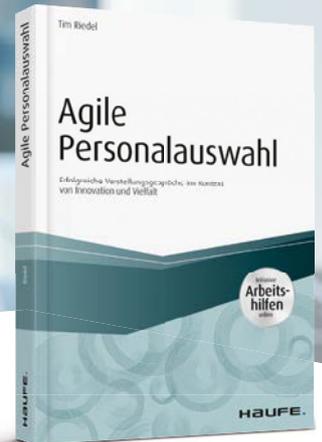
AGILER WANDEL SO GELINGT ER IN DER PRAXIS



ISBN 978-3-648-10158-2 | Bestell-Nr. E11427
Buch: € 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]



ISBN 978-3-648-10598-6
Bestell-Nr. E10251
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-09599-7
Bestell-Nr. E14108
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

smARt LESEN – MIT DER AUGMENTED-REALITY-APP

Um Transformationsprozesse im Rahmen der Digitalisierung bewältigen zu können, müssen Unternehmen agil sein. Je schneller und dynamischer sie sich ihrer Umwelt anpassen, desto erfolgreicher sind sie. Die Autoren stellen spielerisch die Methoden der agilen Transformation vor und erläutern Ablauf, Ziele und Nutzen. Die Augmented-Reality-App zu diesem Buch bietet zudem ein ganz neues Leseerlebnis.

- ✓ Grundlagen und Erfolgsfaktoren
- ✓ Agile Organisationsentwicklung: Reifegrade, Werte, Spielregeln und Tools
- ✓ Strategie, Prozesse und Struktur, Führung, Kultur und HR
- ✓ Mit der kostenlosen Augmented-Reality-App Zusatzinhalte nutzen: Experteninterviews zu Agilität, Spielanleitungen und -materialien zu den Tools und Bildergalerien mit Praxisbeispielen

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

**www.haufe.de/fachbuch
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung**