

03 2021 | 73. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Wissensmanagement in Unternehmen: So gelingt die Weitergabe von Wissen

Knowledge Hiding in der Praxis: Eine Bestandsaufnahme in deutschen Unternehmen s. 10

OFFERGELT/LUIBL/NOVY

Wissenstransfer am Arbeitsplatz durch Performance Support s. 16

RAUSCH/LEISS

Vorbild Einsatzorganisationen – Anregungen zum Wissenstransfer für die Praxis s. 28

MÜLLER/KERN

Grad der Digital Nativeness von Studierenden: Empirische Vergleichsstudie s. 34

KLEIN/GEYER/MEINERZHAGEN

Befristete Beschäftigungsangebote bei Fachkräftemangel: Unbedachte Schattenseiten s. 40

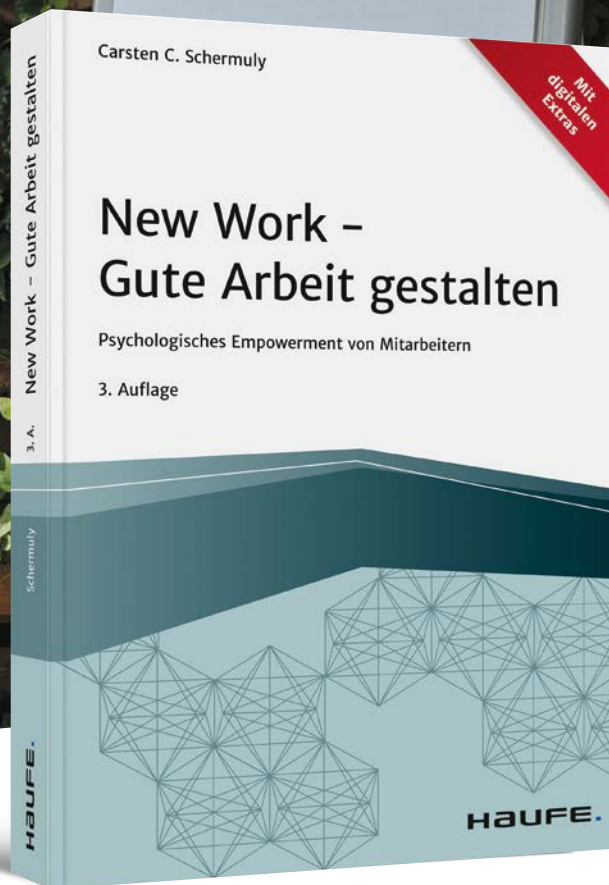
WECKMÜLLER/KNAPPSTEIN/FEMPEL

Wie ein effektives Performance Management zum Organisationserfolg beitragen kann s. 46

BIEMANN/WECKMÜLLER

HAUFE.

NEW WORK GESTERN UND HEUTE



ISBN 978-3-648-15002-3
Buch: 49,95 € [D]
eBook: 44,99 € [D]

PERSONALWISSEN FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0

Die vier Faktoren guter Arbeit: Dieses Buch bietet das Rüstzeug für das Personalmarketing der Arbeitswelt 4.0. Sie erfahren, wie Ihre Mitarbeiter langfristig aktiver und leistungsfähiger werden und Ihr Unternehmen auf der Erfolgsspur bleibt.

- + Leistungs- und Innovationsfähigkeit für Mitarbeiter und Unternehmen
- + Erfahrungen und Konsequenzen aus der Corona-Pandemie
- + Psychologisch fundiertes Know-how

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

Liebe Leserinnen und Leser,



*Prof. Dr. Torsten
Biemann, Universität
Mannheim*



*Prof. Dr. Andreas
Rausch, Universität
Mannheim*

Wissen muss im Unternehmen gehalten und verteilt werden, aber ohne geeignete Unterstützung gelingt dies oft nur unzureichend. Durch die pandemiebedingte Umstellung auf Homeoffice mit eingeschränkten Möglichkeiten gerade zur informellen Interaktion zwischen den Mitarbeitern wurde dies nochmals besonders deutlich. In diesem Heft möchten wir deshalb näher auf das Thema Wissensmanagement eingehen und Impulse geben, wie der Wissenstransfer besser gelingen kann. Dazu erläutert Stephen Billett im Interview, warum er die Begriffe Wissensmanagement und Wissenstransfer nicht verwendet, aber wie man die Weitergabe von Wissen am Arbeitsplatz dennoch managen kann. Florian Offergelt, Simone Luibl und Christiane Novy zeigen in ihrem Beitrag, wie die gezielte Nichtweitergabe von Wissen, das Knowledge Hiding, zum Problem werden kann. Rausch und Leiß untersuchen, wie Electronic Performance Support Systems (EPSS) das Lernen am Arbeitsplatz fördern können. Der Beitrag von Martin Eppler und Sebastian Kernbach zeigt Möglichkeiten für Personalabteilungen, den Mitarbeitenden Instrumente für einen selbstverantwortlichen Umgang mit Wissen an die Hand zu geben. Im letzten Beitrag des Schwerpunkts beschreiben Johannes Müller und Eva-Maria Kern die Weitergabe von Wissen in Einsatzorganisationen und diskutieren, wie die dort verwendeten Praktiken gerade in Unternehmen Einsatz finden können, die schnell und zielgerichtet auf unvorhergesehene Situationen reagieren müssen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffen, dass uns mit diesem Heft die Weitergabe von Wissen gelungen ist.

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

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

EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com. **Redaktionsassistent:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt:** Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de; zum Download unter www.haufe.de/pq. **Verlag:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Joachim Rotzinger, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen/Media Sales:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg; Dominik Castillo (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-751, E-Mail: Dominik.Castillo@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com; Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 102 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Maria Nefzger, Ruth Großer **Titelbild:** Jorg Gruel / gettyimages.de **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 How to foster workplace learning
Interview mit Prof. Dr. Stephen Billet
- 10 Knowledge Hiding in der Praxis: Eine Bestandsaufnahme in deutschen Unternehmen
Ass.-Prof. Dr. Florian Offergelt, Simone Luibl, Dr. Christiane Novy
- 16 Wissenstransfer am Arbeitsplatz durch Performance Support
Prof. Dr. Andreas Rausch, Tamara Vanessa Leiß
- 23 Visualisierungsmethoden für das Wissensmanagement: Ansätze aus dem Life Design
Prof. Dr. Martin J. Eppler, Prof. Dr. Sebastian Kernbach
- 28 Vorbild Einsatzorganisation – Anregungen zum Wissenstransfer für die Praxis
Dr. Johannes C. Müller, Univ.-Prof. Dr. Eva-Maria Kern

NEUE FORSCHUNG

- 34 Grad der Digital Nativeness von Studierenden: Empirische Vergleichsstudie
Prof. Dr. Torsten Klein, Christian Geyer, Sophie Meinerzhagen
- 40 Befristete Beschäftigungsangebote bei Fachkräftemangel: Unbedachte Schattenseiten
Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Prof. Dr. Michael Knappstein, Fabienne Fempfel

STATE OF THE ART

- 46 Wie ein effektives Performance Management zum Organisationserfolg beitragen kann
Prof. Dr. Torsten Biemann, Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

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

SERVICE

- 54 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Teams mit Vertrauen voranbringen
- 56 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Christina Hoon
- 58 Evidenz über den Tellerrand: Hohes Vertrauen fördert Kooperation

How to foster workplace learning

Das Interview mit Prof. Stephen Billett führte Prof. Dr. Andreas Rausch

PERSONALquarterly: *Professor Billett, you have been researching adult learning in the workplace for almost 30 years and you published numerous journal articles, book chapters, and monographs on this topic. However, I did not find publications of yours which use the term ‚knowledge management‘, although, in the related context of Human Resource Management, it is a commonly used term. Why is that?*

Stephen Billett: This is a good question. My answer is also a little bit awkward given the journal and forum in which it is being presented. As you note, I have published in many kinds of outlets normally with disciplinary associated with education, learning, vocational education and training, higher education and also human resource development. A key reason why I have not published and I tend not to use the term human resource management is that it implies managing humans as resources, and I am not comfortable with that concept based on my experiences of factory work. However, my particular concern is how individuals learn and utilise their capacities (i.e. resources) in and across their working lives. Hence, the difference is more of focus: adults as workers and learners. This extends to the kinds of support and guidance that they are afforded through workplace experiences and also those in educational institutions, as well as when these two sets of experiences are combined and integrated in some way. Central here also is how working-age adults engage in work and learning. So, I prefer a different starting point. Whilst recognising the importance of collective action and interdependence in achieving organisational goals (i.e. profitability, provisions of effective services), my research and theoretical orientation suggests that achieving institutional goals necessarily requires a consideration of how individuals come to engage, learn, and transform the occupational practice and within the work settings in which they engage, which is also shared by many HRM practitioners and researchers. Of course, like them, I want a police force that is efficient as an organisation protecting law and order, a healthcare system that is effective in terms of the skills that doctors, nurses, allied health workers et cetera have. I want airlines to have pilots and cabin crews that adhere strictly to the mandated requirements of their work. Yet, the starting point here has to be what workers know, can do, and value: their readiness to engage in work and learning. My preference

for a field of social practice is not so much the workplace, but the domain of occupational capacities that individuals need to learn, adapt and also apply in the particular circumstances in which they find employment. However, it would be wrong to assume that I am unsympathetic to organisations seeking to achieve those outcomes. So, those whose job it is to organise these outcomes (e.g. masters, trainers, teachers) are another group of individuals whose role it is to engage in work tasks that require them to organise and secure outcomes from workers. However, my starting point is that these processes need to be understood again from the perspectives of those who are seeking to achieve goals and those who are to be subject to them.

Let me provide an example of what I mean. I spent many years working in the clothing industry and, in particular, for companies that manufacture large quantities of garments. I was a head designer, a role that is largely technical in terms of cutting patterns for organising the production of and managing the quality of finished garments. A process used in that industry was to provide machinists with a specific time to complete a section of a garment. If the machinist was able to complete sections under that time they would earn a bonus, and if they fail to meet the quota, they could be seen as being a liability. Consequently, a key task was to time the operation – rate-setting – calculate the time it would take to perform a particular operation or short set of operations. This process was enacted by a ‘time and motion’ person who would time a machinist to set the rate. However, this process was always a contested one. The machinist would perform the operation slightly slower than optimum to benefit from a longer time allowance. However, the rate setter knew that the machinist might perform the operation more slowly than was optimal. However, the machinist knew that the rate setter knew that she (they were all women) might be performing sub optimally, so the machinist would ‘fox’. That is, give all the appearances of working as fast as possible (e.g. full concentration, tongue between teeth, making breathing noises) to try and convince the rate setter that she was working as fast as possible. However, the rate setter knew that the machinist would be foxing and would try to compensate for it. The simple point here is that something which should be highly objective – how long does it take to sew a particular component – is one subject to a range of human

performances, thinking and acting that cannot be understood solely by a consideration of one or the other perspective. Hence, from the work I do it is not possible to simply view the process of organising work having workers fulfil work-related roles and achieve organisational goals without consideration of the relations between the person and the workplace.

PERSONALquarterly: *You did conduct a lot of research on what in HRM is referred to as knowledge transfer but, again, you do not use this term very often.*

Stephen Billett: My practical investigations and theorising lead me to conclude that what is referred to as the transfer of knowledge, is no different than problem-solving or learning. I can identify no differences amongst the process labelled ‘near transfer’, ‘routine problem-solving’ and ‘reinforcement and refinement of learning’, and similarly among those labelled also ‘far transfer’, ‘non-routine problem-solving’ and ‘new learning’. I have elaborated this in earlier publications (Billett, 2013) and a forthcoming contribution to a book on transfer. Concepts such as the adaptability of what individuals know, can do, and value seem more helpful and encompassing concepts than ‘transfer’, which implies the direct application of knowledge, rather it needing to be adapted to other circumstances and new tasks.

Hence, I do not use the word ‘transfer’ in making the associations as above. A principal concern is that the transfer of knowledge is often seen as being purely a cognitive phenomenon that fails to take into account the personal processes of thinking and acting, on the one hand, and on the other hand what constitutes the requirements and practices to which individuals’ knowledge is applied. That is, adapting what we know, can do and value is enacted through a process of construction by individuals as they engage in particular circumstances and in response to specific problems whose genesis and resolutions are founded in those circumstances. So, it is a person-dependant process that is also shaped by the requirements of the situations they encounter. What is an elegant solution in one work setting, might be quite inappropriate in another. Hence, whilst viewing the adaptability of knowledge as being central to effective and productive occupational practices and workplace requirements, particularly in an era of constant change, I see the processes of adaptable thinking and acting embracing these concepts.

PERSONALquarterly: *Hence, if learning in the workplace occurs within socio-cultural contexts as a very natural process, can it be ‘managed’ at all?*

Stephen Billett: Learning occurs all the time as we think and act, and that arising through our time in the workplace is certainly no different. However, it is the particular kinds of activities and interactions that shape the experiences that individuals are afforded. Consequently, the kinds of activities they can engage in



PROF. DR. STEPHEN BILLETT

Professor of Adult and Vocational Education in the School of Education and Professional Studies at Griffith University, Brisbane, Australia

E-Mail: s.billett@griffith.edu.au

Website: <https://experts.griffith.edu.au/19067-stephen-billett>

Stephen Billett is a National Teaching Fellow and Australian Research Council Future Fellow, Fellow of the Australian Academy of Social Sciences, a Fulbright scholar, who holds an honorary doctorate (honoris causa) from the University of Jyväskylä, Finland. In addition, to his Honorary Research Fellowship at Oxford, he holds visiting professorships at the University of Stavanger and, Gold Coast University Hospital. He currently leads research projects in Australia, Singapore, Norway and the Middle East. After a career in garment manufacturing, he has worked as a vocational educator, educational administrator, teacher educator, professional development practitioner and policy developer in the Australian vocational education system and as a teacher and researcher at Griffith University. Since 1992, he has researched learning through and for work and has published widely in fields of learning of occupations, workplace learning, work and conceptual accounts of learning for vocational purposes.

and whether they are familiar or novel to them will likely shape whether that learning is the reinforcement and refinement of what they know, or else developing new knowledge. The kinds and extent of interactions individuals have will also shape their ability to access direct and indirect guidance, which can be particularly important when what needs to be learnt can't be learnt through discovery alone. For instance, the PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) data indicates that adults engaged in work activities reported learning mainly through their own efforts and how they engage in learning (Billett, 2015). They also report slightly higher frequencies of learning through their own efforts than when it is derived from interactions with more experienced or expert co-workers. So, the sequencing and engagement in activities that are associated with desired learning outcomes (i. e. the practice curriculum) and the degree and quality of support that workers can secure from more experienced co-workers (i. e. practice pedagogies) can be used to guide and direct the learning that arises. That is, to use HRM language: to manage it. Yet, beyond what experiences (i. e. activities and interactions) are provided by work settings, these will always be subject to the individual's process of experiencing. That is, ultimately, individuals will mediate and construct knowledge on the basis of their personal epistemologies that shape how they construe and construct (i. e. the process of experiencing) what the workplace is suggesting to them through these activities and interactions (Billett, 2017).

Consequently, the importance of learner engagement is quite central to the management of learning in work settings and elsewhere. Hence, the alignments between what workers encounter in work settings and their personal capacities and/or interests are central here. In a number of projects, I have gathered data indicating that despite workplaces having a very positive and inclusive work environment and are supportive of workers' learning, the workers report limited engagement. Unless those workers have the readiness (i. e. the existing knowledge) to engage effectively, they are not able to optimise the learning experience. Also, unless workers concluded that the experiences being provided were worthy of engagement and in their interest to do so, their engagement and learning might be superficial.

So, the management or mediation of that learning is likely to be premised on a duality comprising the kinds of activities and interactions being provided to workers that are aligned with the kinds of knowledge they need to learn, on the one hand, and their interest in and capacities to effectively engage with those experiences and learn through and from them, on the other (Billett 2002).

PERSONALquarterly: *Hence, workplace learning can be 'managed' and indeed, in many of your publications, you provide concluding remarks on how to foster workplace learning. What are your recommendations?*

Stephen Billett: Yes, whilst much of the evidence, my own and others', suggests that workers learn much through their everyday activities and interactions in the workplace, but there is still a need to promote, support and guide that learning to optimise the pedagogic potential of work activities and interactions. This is particularly true when the knowledge that needs to be learnt is unlikely to be secured through individuals' discovery efforts alone. Sometimes, this relates to inaccessible forms of knowledge, such as abstracted conceptual knowledge, which is not able to be directly experienced. Consider here the need for symbols or images to represent this kind of knowledge to help understand and explain things, such as those used in plans, diagrams, flowcharts or, as is recently the case, to explain what a virus looks like and how vaccines can work against it. Then, there is also strategic knowledge that is best derived through particular kinds of episodic experiences that allows learners to access work activities of an entire process (i. e. from conception to completion) and opportunities for the kinds of knowledge that experts possess and utilise to be made accessible to and appropriated by novices. So, in these circumstances, guidance from more experienced co-workers is helpful.

Broadly, there seems to be three key bases for fostering effective learning through work: (1) the practice curriculum, (2) practice pedagogies and (3) learners personal epistemologies (Billett, 2014).

(1) The practice curriculum refers to the kinds and sequencing of activities that workers are able to engage in and the kinds of interactions that occur through those activities which can assist their learning. The original meaning of the word 'curriculum' is the pathway of experiences, and that seems particularly applicable to providing learning experiences in workplaces. In some work settings, there is a well-established pathway of progressing workers from activities in which, if they make mistakes, the error cost is low and then progressively engaging in more demanding and multi-parted tasks as they become more competent. This is referred to as the learning curriculum. There are a range of different models of workplace curriculum that are shaped by the requirements of practice. When, for instance, there is a piece of equipment that needs to be engaged with, arrangements have to be made to provide access and engagement when production requirements permit. Then, when dealing with particular perilous work situations, simulations or practice examples are used before the worker progressively engages with work tasks.

(2) Practice pedagogies are activities and interactions that can enrich the experiences provided in the workplace. Importantly, these pedagogies are often different than those used in classrooms. Sometimes they provide models and examples, but principally, they are processes that occur as part of everyday work activities and positions the worker as an active construction of knowledge. For instance, the use of narratives or stories

„There seems to be three key bases for fostering effective learning through work: (1) the practice curriculum, (2) practice pedagogies and (3) learners personal epistemologies.“

Prof. Dr. Stephen Billett

about effective workplace performance is richly contextual and well remembered and recalled, experts talking aloud as they address problems to discuss potential solutions provide access to knowledge that is unlikely to be secured through individual discovery alone. Then, access to examples of work to be undertaken, finished products, half finished products provide access to the kind of goals that learners need to secure. Moreover, some activities are pedagogically-rich on their own terms. Activities enacted when a project, issue or problem is being addressed in which discussions occur about what the issue is, perspectives on how it might be addressed and also the discussions that evaluate the various options and then the basis of decision-making are all extremely powerful learning experiences, and in different ways for workers of different levels of readiness. For instance, nurses handovers at the end of each nursing shift when the patients' cases are discussed as are their treatments, progress and prognosis. For the novice nurse or student these provide rich insights. For the more experienced nurse these provide opportunities to consider other perspectives, evaluate what is being proposed and then assist in their monitoring of the effectiveness of what has been proposed. Curiously, the close guidance of an expert or experienced worker is not necessarily featured strongly in anthropological and historical literature. However, where this does occur it is in circumstances in which, again, the worker might not be able to secure the knowledge without direct guidance and assistance. That kind of support is essential for developing specific procedural skills by making them accessible through heuristics or tricks of the trade and that can achieve intended outcomes. For conceptual knowledge, devices used by experts such as mnemonics (i. e. ways to remember and recall things) are helpful, particularly for individuals learning the occupational practice. Importantly, these pedagogic practices are distinct from those used in schooling. Moreover, the locus of thinking and acting is that being undertaken by the learner-worker, not the experienced co-worker.

(3) This then leads to the third key contribution – the personal epistemologies of learners. The potential for learning, utilisation of the experiences provided and their augmented

through practice pedagogies are ultimately mediated by how individual workers come to engage with them. So, individuals' personal epistemologies – what they know, can do and value and how they exercise that knowledge intentionally and in directed ways is central to the effectiveness of workplace learning. Perhaps the most common process used to learn occupational capacities across human history is mimetic learning: observation, imitation and practice. Observation is an active process of seeking meaning and understanding and engaging in mental rehearsal. Similarly, imitation goes beyond mindless copying and is an active process of seeking to reproduce something encountered and needing to be exercised by the individual. Practice is required to develop, enhance and hone procedural capacities, to develop deep conceptual understanding and exercise dispositions. All of this is vested in individuals as active and engaged learners. However, this process should not be seen as being a highly individualised cognitive process as in self-directed learning, but one mediated by the individual acting in particular situations in pursuance of specific goals, which may or may not be shared with what the workplace wants to achieve. It also extends to how workers come to engage with others from within their occupational practice and other occupational practices and the everyday interaction with more experienced and less experienced co-workers. Processes of working together (i. e. collaborations) lead to the development of shared understandings or intersubjectivity which are so central to the effective enactment of work activities, whether referring to caring for the aged, tending to patients, offering an education program, constructing a building, flying a plane or engaging in law enforcement. So, active engagement in learning extends to interdependence upon and with the workers.

So, from the work I have undertaken over the last 30 years, it is these three elements that stand out as being key bases for both understanding workplaces as learning environments and making them more effective both for individuals and the workplaces/work practice. That is realising not only individuals' learning and development, but also sustaining the viability of the enterprises in which they work.

Knowledge Hiding in der Praxis: Eine Bestandsaufnahme in deutschen Unternehmen

Von **Ass.-Prof. Dr. Florian Offergelt** (Privatuniversität Schloss Seeburg), **Simone Luibl** und **Dr. Christiane Novy** (h&z Unternehmensberatung AG)

Knowledge Hiding ist in den meisten deutschen Unternehmen kein bekannter Begriff. Unsere Interviews mit Führungskräften und HR-Verantwortlichen verschiedener deutscher Unternehmen zeigen, dass das Phänomen aber längst in deutschen Unternehmen angekommen ist. Nicht im Bewusstsein der Verantwortlichen und Führungskräfte, sehr wohl aber im Verhalten der Organisationsmitglieder. Knowledge Hiding wird in deutschen Unternehmen betrieben, wird bei Mitarbeitenden und Führungskräften auch wahrgenommen, bleibt aber aufgrund der Begrifflichkeit eine große Unbekannte innerhalb des allgemeinen Themas Wissensmanagement.

Der Austausch von Wissen ist ein essenzieller Faktor für den Erfolg und das überdauernde Bestehen von Unternehmen (vgl. z. B. van Wijk et al., 2008). Während die Themen Wissenstransfer und der erfolgreiche Austausch von Wissen seit Langem im Fokus der Wissenschaft stehen und auch die organisationale Praxis erreicht haben, wird das Phänomen Knowledge Hiding erst seit kurzer Zeit systematisch untersucht. Knowledge Hiding beschreibt das absichtliche Zurückhalten von Wissen, das aktiv von Kollegen und Kolleginnen und Mitarbeitenden angefragt wird (Connelly et al., 2012). Obwohl Knowledge Hiding erst seit 2012 in Form eines Fragebogenkonstrukts methodisch messbar gemacht wurde, liefern die bisherigen Forschungsergebnisse bereits vielschichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Entstehung, Verbreitung, Konsequenzen und Rahmenbedingungen dieses Verhaltens.

Das absichtliche Zurückhalten von Wissen ist ein Verhalten, das sich bei Mitarbeitenden und Führungskräften auf der ganzen Welt wiederfindet und nicht auf eine spezielle Organisationsform begrenzt ist. Forschungen haben gezeigt, dass Knowledge Hiding sowohl in akademischen Einrichtungen, in stark und wenig wissens- und forschungsintensiven Branchen sowie in wirtschaftlichen Unternehmen aller Größen auftritt. Umfragen aus Nordamerika zeigen, dass bis zu 76 % der Mitarbeiter Wissen vor ihren Kollegen zurückhalten. In einer Umfrage von Peng (2012) im chinesischen Raum gaben 46 % der befragten Angestellten an, dass sie schon einmal absichtlich Wissen vor Kollegen zurückgehalten haben. Schlechtes organisationales Wissensmanagement schlägt sich auch in konkreten

Zahlen nieder. So verlieren allein die 500 umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen jedes Jahr mehr als 31 Milliarden Dollar aufgrund von Knowledge Hiding und nicht oder nur lückenhaft weitergegebenem Wissen (Babcock, 2004).

Die Gründe und Auslöser für Knowledge Hiding finden Forschende aufseiten der Personen, der Teams und der ganzen Organisation. Selbige Vielfalt spiegelt sich auch auf der Seite der Konsequenzen wider.

Knowledge Hiding: Auslöser und Konsequenzen

Knowledge Hiding ist ein übergeordnetes Konstrukt, das aus drei Subdimensionen (bzw. Strategien) besteht (Connelly et al., 2019). Die erste Strategie ist das ausweichende Verstecken von Wissen (evasive hiding), bei dem die Angefragten nur kleine Teile des benötigten Wissens weitergeben oder behaupten, dass die benötigten Informationen zu einem späteren Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden, es aber nicht beabsichtigt ist, dies wirklich zu tun. Bei der zweiten Strategie stellen sich die Angefragten unwissend (playing dumb) und behaupten, dass man die verlangten Informationen gar nicht habe oder nicht wisse, worüber die nachfragende Person spricht. Während das ausweichende Verstecken von Wissen und das unwissend Spielen zwangsläufig eine Täuschung der nachfragenden Personen mit sich bringt, muss das für die dritte Strategie nicht zwangsläufig der Fall sein. Beim erklärenden Zurückhalten von Wissen (rationalized hiding) stellen die angefragten Personen zwar auch kein Wissen zur Verfügung, sie rechtfertigen bzw. erklären ihr Verhalten aber gegenüber den Nachfragenden (z. B. durch die Vertraulichkeit von Informationen). Die Untersuchung von Knowledge Hiding kann abhängig von der Forschungsfrage auf Ebene des Gesamtkonstrukts oder der einzelnen Subdimensionen erfolgen.

Aufseiten der Individuen selbst zeigt sich, dass z. B. Faktoren wie das fehlende Vertrauen in die Kollegen und Kolleginnen und Mitarbeitenden (Connelly et al., 2012), die Ausprägung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale wie Machiavellismus (Pan et al., 2018), die Ausgrenzung durch die Kollegen (Zhao et al., 2016) oder das Besitzanspruchsdenken an das eigene Wissen Auslöser von Knowledge Hiding sein können. Wird einmal mit Knowledge Hiding begonnen, setzt eine rezipro-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Was ist der aktuelle wissenschaftliche Stand zum Thema Knowledge Hiding und ist das Phänomen im Bewusstsein von Führungskräften deutscher Unternehmen angekommen?

Methodik: Eine kurze Zusammenschau aktueller Erkenntnisse zum Thema Knowledge Hiding sowie Interviews mit Führungskräften aus dem Bereich Human Resources und Wissensmanagement deutscher Unternehmen.

Praktische Implikationen: Knowledge Hiding ist ein negatives Verhalten, das auch in deutschen Unternehmen vorkommt. Wir skizzieren drei Ansätze für das Wissensmanagement, die als Maßnahmen gegen Knowledge Hiding in Organisationen eingesetzt werden können.

ke Verhaltensspirale unter den Betroffenen ein, sodass immer mehr Wissen absichtlich zurückgehalten wird (Černe et al., 2014). Auf Teamebene zeigt sich eine niedrige gegenseitige Aufgabenabhängigkeit (vs. hohe Abhängigkeit) als förderlich für Knowledge-Hiding-Verhalten (Moh'd et al., 2020). Ein prosoziales Teamklima (Černe et al., 2017) und ausgeprägtes zwischenmenschliches Gerechtigkeitsempfinden unter den Teammitgliedern sind eher hinderlich für die Entstehung von Knowledge Hiding. Auf übergeordneter organisationaler Ebene zeigt sich, dass besonders Führungskräfte, die Knowledge Hiding vorleben, fordern oder tolerieren, dieses Verhalten in die Organisation hineinragen (Offergelt et al., 2019). Verringerter (vs. hoher) Zeitdruck sowie organisationale Unterstützung bei der Weitergabe von Wissen können das Aufkommen von Knowledge Hiding abmildern.

Auch über die Folgen von Knowledge Hiding – zusätzlich zu den bereits genannten monetären Auswirkungen – wur-

den inzwischen breite Erkenntnisse gewonnen. Findet Knowledge Hiding unter den Mitarbeitenden statt, verringert das nicht nur die Leistung (Singh, 2019), sondern reduziert auch die Innovationskraft und Kreativität. Mitarbeitende, die von Knowledge Hiding betroffen sind oder dieses selbst betreiben, zeigen zudem eine verringerte Arbeitszufriedenheit sowie eine erhöhte Jobwechselbereitschaft und fühlen sich weniger befähigt, ihren Job selbstständig auszuführen (Offergelt et al., 2019). Weitere Konsequenzen sind u. a. ein schlechteres Arbeitsklima, eine verringerte Servicequalität, eine erhöhte Unsicherheit in der Belegschaft und ein verringertes proorganisationales Verhalten (Organizational Citizenship Behavior) der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Obwohl der überwiegende Teil der Forschung zeigt, dass Knowledge Hiding negative Konsequenzen mit sich bringt, zeigen erste Untersuchungen auch, dass einzelne Strategien des absichtlichen Zurückhaltens von Wissen auch mit positiven Effekten wie ei-

Abb. 1: Verschiedene Phänomene des Wissensmanagements



Quelle: Eigene Darstellung

ner geringeren psychologischen Beanspruchung am Ende des Arbeitstags für den Zurückhaltenden verbunden sein können (Venz/Nesher Shoshan, 2021).

Was Knowledge Hiding nicht ist

Im Kontext des organisationalen Wissensmanagements gibt es verschiedene Begriffe, die sich von Knowledge Hiding abgrenzen lassen. Zunächst ist Knowledge Hiding nicht einfach das Gegenteil von Wissensweitergabe (Knowledge Sharing). Während eine Person Wissen freiwillig und proaktiv über verschiedene Kanäle zur Verfügung stellen kann, ist das Gegenteil hierzu der Verzicht auf Wissensweitergabe. Der Unterschied zu Knowledge Hiding ist, dass Wissen hier nicht zwingend vorher angefragt oder vorhanden sein muss. Das bedeutet, eine Person entscheidet sich bewusst oder unbewusst, ohne vorherige Aufforderung ihr Wissen zur Verfügung zu stellen oder dies eben nicht zu tun. Knowledge Hiding setzt das bewusste Verweigern der Wissensweitergabe nach vorheriger Anfrage voraus. Knowledge Hiding lässt sich auch von Phänomenen wie dem Horten von Wissen (Knowledge Hoarding), bei dem Wissen zwar in großen Mengen angesammelt, regelmäßig aber auch geteilt wird und der Wissenssabotage (Knowledge Sabotage) abgrenzen, bei dem absichtlich falsches und für den Anfragenden potenziell schädlich verfälschtes Wissen weitergegeben wird.

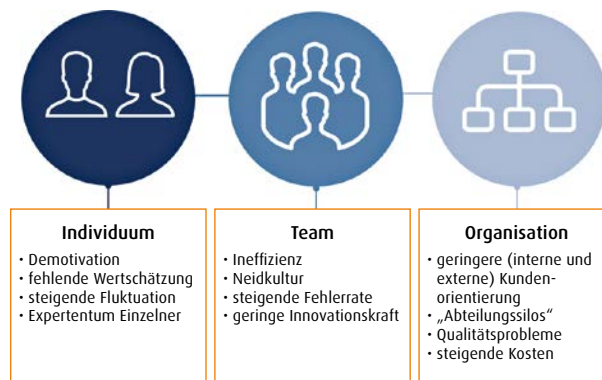
Die unterschiedlichen Phänomene können zeitgleich in Unternehmen auftreten. Unternehmen, in denen viel Wissen geteilt und dieser Prozess explizit gefördert wird, können parallel auch ein hohes Knowledge-Hiding-Verhalten in der Belegschaft haben. Anders formuliert: Nur weil in Unternehmen ein reger Wissensaustausch stattfindet, kann trotzdem absichtlich und in großen Mengen Wissen zurückgehalten werden.

Knowledge Hiding – ein unbekannter Begriff

Nach dem Wissen der Autoren gibt es bisher keine qualitative Befundlage dazu, ob das Phänomen Knowledge Hiding bereits in den Köpfen deutscher Unternehmenslenker und -lenkerinnen angekommen und präsent ist. Welche Bedeutung spielt Knowledge Hiding in den Gedanken der Führungskräfte? Herrscht ein Bewusstsein darüber und werden bereits Maßnahmen, und wenn ja welche, dagegen ergriffen?

Um diese Fragen zu klären, haben wir 12 qualitative Interviews mit Managerinnen und Managern deutscher Unternehmen im Zeitraum von Januar bis Mitte Februar 2021 geführt. Die interviewten Führungskräfte waren in ihren Unternehmen vor allem für die Bereiche Human Resources und Wissensmanagement verantwortlich. Die Interviewten kamen aus Unternehmen verschiedenster Größen, Strukturen und Branchen – von Dax-Konzernen, KMUs bis hin zu Familienunternehmen und Start-ups. Für die qualitative Datenerhebung wurden semistrukturierte Interviewleitfäden verwendet.

Abb. 2: Auswirkungen von Knowledge Hiding auf individueller, Team- und Organisationsebene



Quelle: Eigene Darstellung

Während der Interviewphase wurde schnell klar, dass Knowledge Hiding bei fast allen Interviewten kein bekannter Begriff ist. „Knowledge Hiding habe ich so noch nicht gehört“, war ein oft ausgesprochenes Bekenntnis zu Beginn vieler Gespräche. Obwohl sich die Unternehmen der meisten Interviewten intensiv mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzen und Themen wie die Förderung der aktiven Wissensweitergabe für alle eine wichtige Rolle spielen, hatten die Interviewten den Begriff Knowledge Hiding bisher nicht gekannt.

... aber ein verbreitetes Phänomen

Unsere Interviews zeichnen ein klares Bild. Nachdem eine Erläuterung des Begriffs Knowledge Hiding im Verlaufe der Interviews erfolgte, zeigte sich, dass der Begriff an sich zwar unbekannt, das Verhalten aber häufig in den Unternehmen zu finden ist. „Es wäre naiv zu glauben, das Thema existiere nicht, nur weil es dafür keinen Namen gibt“, meinte etwa die Führungskraft eines Dax-Konzerns. Bei allen Interviewten zeigte sich, dass das Phänomen des absichtlichen Zurückhaltens von angefragtem Wissen negativ konnotiert ist. Eine HR-Managerin erläuterte, dass es wohl keine Initiative zu Knowledge Hiding in ihrem Unternehmen gäbe, da der Begriff zu negativ besetzt sei. „Damit möchte man nicht in Zusammenhang gebracht werden, dann fokussieren wir lieber den aktiven Wissensaustausch. Dies ist wie mit Diskriminierung – das Thema wird es ebenfalls nicht auf die Vorstandsagenda schaffen. Dafür treibt man dann Initiativen für mehr Vielfalt (Diversity).“

Alle Interviewten waren der Meinung, dass sie in ihren Unternehmen mit Problemen des Knowledge Hiding konfrontiert sind. Dieser Befund bestätigt bisherige Studien, die vermitteln, dass Knowledge-Hiding-Verhalten unabhängig von Länderkulturen, Branchen und Unternehmensgrößen betrieben wird. Unsere Interviews zeigen auch, dass Knowledge Hiding über alle Hierarchieebenen und Abteilungen auftritt, oft aber vor allem in Bereichen mit Spezialwissen und kritischen Qualitätszielen wahrgenommen wird. „Kritisch ist weniger das reine Wissen, sondern vielmehr die Kombination mit praktischen Erfahrungen in der Anwendung und Umsetzung“, sagte die Führungskraft eines mittelständischen Familienunternehmens mit hohen Anforderungen an Produktqualität und -sicherheit.

Die in den Interviews genannten Gründe für Knowledge Hiding sind vielschichtig: Oft ist dies Teil der Unternehmenskultur, was durch stark hierarchische Strukturen und das Credo „Wissen ist Macht“ verstärkt wird. Organisatorische Silos in Form von strikten Abteilungs- und Ländergrenzen unterstützen das Phänomen, die Führungsebenen leben „Knowledge Hiding als Steuerungselement leider oft auch vor“, berichtete ein HR-Manager. Die Interviewten erwähnten aber auch Neid und Missgunst als Ursachen sowie das Verändern gewohnter Routinen und das Verlassen von Komfortzonen. „Es ist doch viel einfacher, bei Forecasts, Ressourcenbedarf oder Budgets nicht alles Wissen preiszugeben“, berichtete die Managerin eines Großunternehmens. „Damit wird man schneller und benötigt weniger Abstimmung und Argumentation mit den Kollegen und anderen Abteilungen.“

Die Interviewten nannten einige Konsequenzen von Knowledge Hiding in ihren Unternehmen. „Bei uns sind bestimmt viele Projekte gescheitert, weil vor neuen Projektmitgliedern absichtlich benötigte und auch nachgefragte Informationen zurückgehalten wurden“, klagt eine HR-Managerin. In einem schnell wachsenden Start-up werden „Fehler wiederholt, die Betroffenen sind demotiviert und es entstehen deutliche Auswirkungen auf Zeit, Kosten und Qualität“. Letztlich berichteten viele Interviewpartnerinnen und -partner von erhöhter Fluktuation bei internen und externen Key Playern. In einem Dax-Konzern kam es in einem Teilbereich der Produktion zu massiven Qualitätsproblemen, sodass „sogar ehemalige Mitarbeiter aus dem Ruhestand geholt wurden, um dringend benötigtes Wissen und Erfahrungen nicht zu verlieren“.

Viele Praxisansätze, aber keine Lösung?

Über alle Unternehmen hinweg stellte sich heraus, dass Knowledge Hiding nicht aktiv im Problembewusstsein und somit zugleich im Handlungsfeld der Befragten liegt. Während die Unternehmen viel Geld und Zeit in verbessertes Wissensmanagement stecken („Wir gründen gerade ein neues Team für

Wissensmanagement“ oder „Wir führen eine neue unternehmensweite Wissensplattform ein“) wird dem Knowledge-Hiding-Verhalten unter den Mitarbeitenden gar nicht oder kaum entgegengewirkt. Aussagen wie „Wir haben eine Vielzahl an digitalen Möglichkeiten zum Austausch geschaffen“ und „Wir haben Probleme mit der Menge und Relevanz an Informationen, der Aufwand zur Pflege ist enorm“ zeigen, dass die bisherige Auslegung des Wissensmanagements keine Berührungspunkte zu Knowledge Hiding hat und vor allem auf die Speicherung und die Unterstützung der Wissensweitergabe ausgelegt ist.

Da die interviewten Führungskräfte Knowledge Hiding als Begriff nicht kannten und Knowledge Hiding nicht aktiv entgegenwirkten, konnten viele nur über die aktuellen Maßnahmen zur Stärkung des Wissensmanagements und zur Förderung des Wissenstransfers berichten. Einige Unternehmen setzen globale Kampagnen und Initiativen auf und versuchen, Wissen großflächig verfügbar zu machen. Die Führungskräfte berichteten von altbekannten Ansätzen wie Ideenmanagement und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, um den Wissenstransfer zu verbessern. Sie nannten aber auch innovative Ansätze wie Crowd Funding von Projekten oder Team Challenges, um den cross-funktionalen Austausch zu fördern.

Allen diesen Ansätzen liegt zugrunde, dass zwar der Wissensaustausch explizit gefördert werden soll und die Vereinfachung der Wissensweitergabe unterstützt wird, dies aber nicht zwangsläufig das Knowledge Hiding der Mitarbeitenden the-

Abb. 3: Lösungsansätze bei Knowledge Hiding



Quelle: Eigene Darstellung

matisiert oder gar verringert. Nur weil in Unternehmen sehr viel Wissen gespeichert und für Suchende verfügbar gemacht wird, verhindert dies nicht Knowledge Hiding.

Wie Knowledge Hiding reduziert werden kann

Was können Unternehmen tun, damit neben der Förderung des internen Wissensaustauschs auch das Knowledge Hiding unter den Mitarbeitenden verringert wird? Drei Ansätze erscheinen hier vielversprechend.

New Ways of Working: Unter dem Begriff New Ways of Working haben sich verschiedene agile Arbeitsmethoden wie Scrum, Design Thinking oder Kanban etabliert. Allen diesen Arbeitsmethoden liegt zugrunde, dass sie eine aktive und transparente Wissensoffenlegung aller Mitarbeitenden (z. B. in Projektteams) erfordert. Die geförderte Wissenstransparenz für den Erfolg des Teams und somit jedes einzelnen kann den Aufbau eines individuellen Expertentums und das Entwickeln von Anspruchsdenken gegenüber Wissen verringern. So können sich starke Wissensnetzwerke innerhalb von Organisationen ausbilden, die nicht nur in der Weitergabe und Abspeicherung von Wissen unterstützt werden, sondern die auch aktiv und bewusst gegen das absichtliche Zurückhalten von Wissen vorgehen. Neben neuen Arbeitsmethoden wird unter New Ways of Working auch eine intensivere Zusammenarbeit und eine lernende Organisation verstanden.

Sensibilisierung von Führungskräften: Führungskräfte sind der „Nordstern“ in Unternehmen. Mitarbeitende orientieren sich an ihren Vorgesetzten, suchen nach Hinweisen für ein angemessenes Verhalten innerhalb der Organisation und übernehmen Verhaltensweisen im Positiven wie im Negativen (Bandura, 1986). Durch regelmäßige Impulse muss Führungskräften ihre Rolle als Vorbildfunktion bewusster gemacht werden. Das Management von Unternehmen muss nicht nur für Themen wie den Wissenstransfer, sondern auch für Verhaltensweisen wie Knowledge Hiding sensibilisiert werden. Die Toleranz, das Vorleben oder gar das Einfordern eines Verhaltens wie Knowledge Hiding, z. B. zur besseren Positionierung gegenüber anderen Abteilungen, kann wie ein Katalysator und Multiplikator wirken. Moderne Führungsansätze tragen dazu bei, den richtigen Umgang mit Wissen zu fördern, zu erlernen und in die Organisationen zu tragen. So können sich Mitarbeitende in Führungsaufgaben abwechseln (Shared Leadership), um den besten Fit (Erfahrung und Wissensweitergabe) auf die Anforderungen zu erfüllen.

Eine Frage der Kultur: Ein dritter Ansatz zur Verringerung von Knowledge Hiding ist die permanente Entwicklung der Organisationskultur hin zu einer Lern- und positiven Fehlerkultur (Marsick/Watkins, 2003). Die Werte und Überzeugungen der Unternehmen müssen Mitarbeiter zu mehr Offenheit anregen. Dabei gewinnen Themen wie soziales Lernen, das heißt der Austausch in den Teams, immer mehr an Bedeutung. Durch

die Institutionalisierung von moderierten Reflexionsprozessen am Arbeitsplatz oder auch selbst initiierten professionellen Lerngemeinschaften (Learning Communities) kann Knowledge Hiding verringert werden.

Quo Vadis Knowledge Hiding

Die Wissenschaft hat bereits einige Erkenntnisse zu den Auslösern und Konsequenzen des Knowledge-Hiding-Verhaltens gewinnen können. In der Praxis werden jedoch noch keine Maßnahmen zur Messung oder Reduzierung von Knowledge Hiding angewendet. Es ist an der Zeit, dass Unternehmen dem Phänomen Knowledge Hiding die nötige Aufmerksamkeit zuteilwerden lassen und es in die Pläne und Strategien des organisationalen Wissensmanagements integrieren. Das Wissen über Knowledge Hiding kann ein wichtiges Puzzleteil bei der Erfüllung organisationaler Ziele bilden, das bisher schlichtweg übersehen wurde.

LITERATURVERZEICHNIS

- Babcock, P. (2004):** Shedding light on knowledge management. *HR Magazine*, 49(5), 46–51.
- Bandura, A. (1986):** Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Černe, M./Hernaus, T./Dysvik, A./Škerlavaj, M. (2017):** The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281–299. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132>
- Černe, M./Nerstad, C. G./Dysvik, A./Škerlavaj, M. (2014):** What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Connelly, C. E./Černe, M./Dysvik, A./Škerlavaj, M. (2019):** Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779–782. <https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Connelly, C. E./Zweig, D./Webster, J./Troughakos, J. P. (2012):** Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Marsick, V. J./Watkins, K. E. (2003):** Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Moh'd, S. S./Černe, M./Zhang, P. (2021):** An exploratory configurational analysis of knowledge hiding antecedents in project teams. *Project Management Journal*, 52(1), 31–44. <https://doi.org/10.1177/8756972820939768>
- Offergelt, F./Spörrle, M./Moser, K./Shaw, J. D. (2019):** Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 819–833. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2343>
- Pan, W./Zhang, Q./Teo, T. S./Lim, V. K. (2018):** The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008>
- Peng, H. (2012):** Counterproductive work behavior among Chinese knowledge workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 119–138. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00586.x>
- Singh, S. K. (2019):** Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Van Wijk, R./Jansen, J. J./Lyles, M. A. (2008):** Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Venz, L./Nesher Shoshan, H. (2021):** EXPRESS: Be smart, play dumb? A transactional perspective on day-specific knowledge hiding, interpersonal conflict, and psychological strain. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726721990438>
- Zhao, H./Xia, Q./He, P./Sheard, G./Wan, P. (2016):** Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59(8), 84–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>



ASS.-PROF. DR. FLORIAN OFFERGELT

Professur für Leadership and Organizational Knowledge Management
Privatuniversität Schloss Seeburg
E-Mail: florian.offergelt@uni-seeburg.at
<https://www.uni-seeburg.at/universitaet/personen/professoren/florian-offergelt>



SIMONE LUIBL

Partnerin
h&z Unternehmensberatung AG
E-Mail: simone.luibl@huz.de
www.huz.de



DR. CHRISTIANE NOVY

Partnerin
h&z Unternehmensberatung AG
E-Mail: christiane.novy@huz.de
www.huz.de

SUMMARY

Research question: What is the current scientific view on the topic of Knowledge Hiding and has the phenomenon reached the consciousness of executives in German companies?

Methodology: A brief review of findings on knowledge hiding and interviews with human resource and knowledge management executives from German companies.

Practical implications: Knowledge hiding is a negative behavior that can be found in German companies as well. We outline three approaches for the knowledge management that can be used as tools against knowledge hiding in organizations.

Wissenstransfer am Arbeitsplatz durch Performance Support

Von Prof. Dr. Andreas Rausch und Tamara Vanessa Leiß (Universität Mannheim)

Arbeitsaufgaben an Büroarbeitsplätzen werden komplexer, da Routinetätigkeiten zunehmend automatisiert oder outgesourct werden. Es verbleiben mehr problemhaltige Aufgaben, für die es keine Routine-Lösungen gibt. Die zur Bearbeitung dieser Probleme verwendeten Software-Werkzeuge werden ebenfalls komplexer und nicht selten wird deren Handhabung selbst zum Problem. Ein Problem ist eine Situation, in der einem Individuum das Wissen fehlt, wie ein aktuelles Handlungsziel erreicht werden kann (Newell/Simon, 1972). Damit ist ein Problem aber zugleich auch eine Lerngelegenheit, wenn es nämlich gelingt, das problemlösende Handlungswissen zu erlangen und zu speichern. Aus soziokultureller Perspektive heißt lernen immer lernen, etwas mithilfe kulturell erworbener Werkzeuge („cultural tools“, Säljö, 1999) zu tun, wobei der Werkzeugbegriff hier nicht nur physische Werkzeuge, sondern auch intellektuelle Konzepte wie bspw. die Fachsprache oder spezifische Kalkulationsschemata einschließt. Dabei wird das sprichwörtliche Rad aber meist nicht neu erfunden, sondern es erfolgt ein Transfer von bereits an anderer Stelle erzeugtem Wissen. Werkzeuge an heutigen Büroarbeitsplätzen sind typischerweise komplexe Software-Anwendungen wie bspw. eine Enterprise Resource Planning (ERP) Software oder eine Tabellenkalkulation. Grundlegende Funktionen werden in der Regel in formalen Trainings erlernt, aber häufig kommt es bei der Anwendung im Alltag, bei Ausnahmen, Fehlern und Problemen oder bei Software-Updates zu einem „Moment of Need“ (Gottfredson/Mosher, 2011), also einem aktuellen Wissensdefizit in einer konkreten Arbeitssituation. Ein Problem stößt in der Regel eine Reflexion an bzw. ruft laut Karl Duncker, einem Pionier der Problemlöseforschung, „das Denken auf den Plan“ (Duncker, 1935, S. 1). Meist werden dann weitere Informationen gesucht und in die Denkprozesse einbezogen. In ihrer Systematisierung von Informationsquellen am Arbeitsplatz unterscheiden Rausch, Schley und Warwas (2015) zwischen eigenen und fremden Plänen auf Basis indirekter Erfahrung in Form von mentalen Modellen der Problemsituation oder unmittelbaren Erfahrungen aus der direkten Interaktion mit der Problemsituation (vgl. Abb. 1).

Bei der Suche nach einer Problemlösung sind ausgehend und begleitet von eigenem Denken verschiedene Reihenfolgen und

Kombinationen bei der Nutzung weiterer Informationsquellen denkbar. Wird das zur Lösung der Problemsituation erworbene Wissen gespeichert, stellt die gleiche Situation beim nächsten Mal kein Problem mehr dar, das heißt, ein zielführender Werkzeugeinsatz wurde erlernt. Befunde einer Tagebuchstudie mit erfahrenen Büroangestellten und Auszubildenden unterstreichen das Lernpotenzial domänenspezifischer Probleme im Arbeitsprozess. Zudem zeigt sich, dass Nachfragen die mit Abstand am häufigsten gewählte Informationsquelle ist und auch relative Expertinnen und Experten in Problemsituationen häufiger auf Nachfragen als auf Nachschlagen zurückgreifen (Rausch et al., 2015). Dieses Nachfragen bindet allerdings wertvolle Ressourcen, nämlich die Arbeitszeit der angefragten Expertinnen und Experten, und aufgrund dieses Ressourcenengpasses ist Nachfragen ggf. nicht immer verfügbar. Im vorliegenden Beitrag werden Electronic-Performance-Support-Systeme (EPSS) als mögliche Ergänzung vorgestellt, und es werden erste Befunde aus einem aktuellen Forschungsprojekt zur Unterstützung des Lernens am Arbeitsplatz präsentiert.

Abb. 1: Informationsquellen beim Problemlösen

	Mentale Modelle („Theorie“)	Unmittelbare Erfahrung („Empirie“)
Eigener Handlungsplan	Denken (mentale Simulation, Analogieschluss, Extrapolation, Abstraktion, Reduktion etc.)	Ausprobieren (Hypothesentest, Trial-and-Error-Verhalten etc.)
Fremder Handlungsplan	Nachfragen bei anderen Personen Nachschlagen in Handbüchern, Richtlinien, Checklisten, Lösungsbeispielen, EPSS etc.	Beobachten anderer Personen beim Lösen des Problems

Quelle: adaptiert von Rausch et al., 2015

ABSTRACT

Forschungsfrage: Inwiefern unterstützen Electronic-Performance-Support-Systeme (EPSS) das informelle Lernen bei Problemen in ERP-Systemen?

Methodik: ERP-Nutzende (n = 652) geben an, auf welche Informationsquellen sie bei ERP-Problemen zurückgreifen und welche Merkmale von EPSS sie besonders schätzen. HR-Mitarbeitende (n = 301) schätzen allgemeine Lerntrends sowie Vor- und Nachteile von EPSS ein.

Praktische Implikationen: Neben Effizienzgewinnen bieten EPSS auch Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Sie werden formale Lernangebote nicht ersetzen, aber in Zukunft vermutlich stärker ergänzen.

Performance-Support-Interventionen

In die Kategorie Nachschlagen (vgl. Abb. 1) lassen sich auch sogenannte Performance-Support-Interventionen einsortieren, die Mitarbeitende im Prozess der Leistungserstellung unterstützen sollen. Van Tiem, Moseley und Dessinger (2012) unterscheiden – mit gewissen Unschärfen – vier Kategorien von Performance Support Interventions (vgl. Abb. 2).

Arbeitshilfen, Dokumentationen und Standards sind weit verbreitet und man kann annehmen, dass ihre regelmäßige Anwendung das Lernen am Arbeitsplatz unterstützt, weil die nachgeschlagenen Informationen – ggf. nach einigen Wiederholungen – erinnert werden. Allerdings kann die Nutzung zeitaufwendig sein und eine gering eingeschätzte „Trefferwahrscheinlichkeit“ beim Recherchieren wirkt ggf. demotivierend,

Abb. 2: Performance Support Interventions

Performance Support Interventions	Beispiele	Charakteristika
Arbeitshilfen (Performance Support Tools, Job Aids)	<ul style="list-style-type: none"> • Checklisten • Flow Charts • Vorgehensbeschreibungen • Entscheidungsmatrizen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel ist die Verringerung der Erinnerungszeit und die Vermeidung von Erinnerungsfehlern • insbesondere für Aufgaben, die nur unregelmäßig bearbeitet werden oder eigentlich nicht zum eigenen Aufgabenspektrum gehören • üblicherweise geringe Komplexität und lange Haltbarkeit der Inhalte • ggf. Signale/Hinweise bei bestimmten Aktionen
Dokumentationen und Standards	Dokumentationen: <ul style="list-style-type: none"> • Kodifizierte Policies • Lessons Learned • Accident Reports Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Codes of Conduct 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel von Dokumentationen ist langfristiger Erhalt und Verfügbarkeit von Informationen • Ziel von Standards ist Lenkung und Beurteilung von Leistung/Verhalten • Eignung für umfangreiche Informationen
Electronic Performance Support Systems (EPSS)	Kontextsensitive Hilfe in Software-Anwendungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung von Arbeitshilfen • Unterstützung beim alltäglichen Umgang mit Software-Anwendungen • enge Anbindung an oder Integration in die betreffende Software-Anwendung • Vorhalten sehr umfangreicher Informationen, aber situative Bereitstellung ausgewählter Informationen
Expertensysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Software-Tools zum Erstellen von finanziellen Forecasts • Software-Tools zur Berechnung optimaler Lieferrouten 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbildung spezifischen Wissens und Entscheidungsverhaltens von Experten • Basieren auf komplexen Algorithmen/künstlicher Intelligenz • Eignung nur für sehr spezifische Aufgaben, deren Bearbeitung ohne Unterstützung sehr teuer und zeitaufwendig wäre

Quelle: adaptiert von van Tiem/Moseley/Dessinger, 2012

sodass doch eher bei erfahrenen Kolleginnen und Kollegen nachgefragt wird. Expertensysteme bieten dagegen vermutlich geringere Lernmöglichkeiten, weil Teilschritte automatisiert sind, die gar nicht mehr von Anwenderinnen und Anwendern ausgeführt werden sollen. Wohlgemerkt: Hier geht es nicht um das Erlernen des Umgangs mit dem Expertensystem, sondern um die Aufgaben, die das Expertensystem übernimmt. Zudem stehen solche Systeme nur für eine sehr begrenzte Anzahl an Aufgaben zur Verfügung. Besonders interessant scheinen die Electronic-Performance-Support-Systeme (EPSS), da sie Lernmöglichkeiten eröffnen, aber den Aufwand und damit die Hürden des Recherchierens verringern.

Electronic-Performance-Support-Systeme

EPSS werden definiert als „an electronic infrastructure that captures, stores, and distributes individual and corporate knowledge assets throughout an organization to enable individuals to achieve required levels of performance in the fastest possible time and with a minimum of support from other people“ (Noe, 2017, S. 368). Wenngleich die Idee der EPSS aus den 1990er Jahren stammt (z. B. Gery, 1995), scheinen die technologischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung erst in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten bereitzustehen. So werden sich Nutzerinnen und Nutzer der Microsoft Office-Pakete der frühen 2000er Jahre noch an Karl Klammer (engl. Clippy oder Clippy) erinnern und sich damals vermutlich über den meist fehlenden Problembezug seiner Fragen und Tipps sowie das unverhältnismäßige Ausbremsen der Rechnerleistung bei seinem Auftauchen geärgert haben. Heutige Softwarelösungen und Rechnerleistungen haben mit diesen holprigen Anfängen nur noch wenig gemein. Hinsichtlich der Implementierung von EPSS differenziert Gery (1995) zwischen (1) externalen, (2) extrinsischen und (3) intrinsischen EPSS:

1. Externale EPSS sind nicht in das System integriert und die bereitgestellten Informationen sind nicht kontextspezifisch. Hierunter fallen bspw. unternehmensinterne oder software-bezogene Informationsangebote und Wissensportale inkl. Suchfunktionen oder Help Desks. Passende Hilfeinhalte müssen somit zunächst in einem ggf. größeren Bestand unter Umständen aufwendig und zeitintensiv gesucht werden.
2. Extrinsische EPSS zeichnen sich durch Kontextsensitivität aus, das heißt, die angezeigten Informationen beziehen sich auf die aktuelle Aufgabenstellung. Die Informationen werden jedoch außerhalb der Benutzeroberfläche der jeweiligen Software in einem eigenen Fenster angezeigt. Beispiele für extrinsische EPSS sind Advisors, Wizards, Cue Cards und Online-Dokumentationen.
3. Intrinsische EPSS stellen die kontextsensitiven Informationen direkt innerhalb der Benutzeroberfläche (User Interface) der betreffenden Software bereit. Aufgrund der Integration ist es Nutzerinnen und Nutzern kaum möglich, zwischen der

Abb. 3: ERP-User-Typen und Beschreibung

User-Typ	Beschreibung	N
Gelegentliche/-r Nutzer/-in	Ich nutze das ERP-System, um bspw. meinen Urlaub genehmigen zu lassen, einen Reiseantrag zu stellen oder für Aktionen, die nur quartalsweise oder einmal im Jahr anfallen.	182
Endanwender/-in	Ich nutze das ERP-System regelmäßig als Bestandteil meiner üblichen Arbeitstätigkeiten.	320
Experte/-in	Ich habe die Rolle „Key-User/-in“ und/oder ich bin innerhalb meiner Abteilung oder meines Teams die Person, die bei Fragen zum ERP-System angesprochen wird.	91
Administrator/-in oder SAP Berater/-in	Im Rahmen meiner Tätigkeit bin ich für die Konfiguration und Anpassung des ERP-Systems zuständig. Oder: Im Rahmen meiner Tätigkeit berate ich andere Unternehmen hinsichtlich der Software von SAP.	59

Quelle: Eigene Darstellung

eigentlichen Software und dem EPSS zu unterscheiden. Ein Beispiel für ein intrinsisches EPSS sind die integrierten Hilfen in SAP S/4HANA Cloud. Hierbei werden Eingabefelder, Anzeigen oder Symbole, für die Informationen zur Verfügung stehen, grafisch hervorgehoben. Durch Anklicken werden kurze Informationstexte auf der Benutzeroberfläche angezeigt.

Gelingt die adäquate Bereitstellung granularer Informationen im richtigen Kontext, so erhofft man sich dadurch eine Leistungssteigerung bei alltäglichen Arbeitsaufgaben (Gery, 1995; Nguyen/Klein, 2008). Zusätzlich können EPSS auch bei bisher unbekanntem Funktionalitäten, Updates von Funktionen oder sehr seltenen Aufgaben hilfreich sein (Mao/Brown, 2005). Damit können EPSS auch als Unterstützung im Onboarding von neuen Mitarbeitenden hilfreich sein, um – wenigstens bei einfachsten Funktionen – eine „day-one performance“ (Gery, 1995, S. 48) zu ermöglichen. Schließlich können EPSS formale Trainings ergänzen, indem sie im Sinne eines „Scaffoldings“ den Transfer des Erlernten erleichtern (Mao/Brown, 2005). Allerdings werden bereits seit Einführung des EPSS-Begriffs in den frühen 1990er Jahren auch mögliche Nachteile für das Lernen am Arbeitsplatz diskutiert, da durch die situative Bereitstellung des Wissens die Notwendigkeit fehle, dieses Wissen überhaupt zu memorieren (Geber, 1991). Zudem wird befürcht-

tet, dass nur fragmentarisches Anwendungswissen statt eines ganzheitlichen Verständnisses der Arbeitstätigkeiten erworben wird (Clark, 1992).

Trotz der aktuell steigenden Verbreitung von EPSS fehlt es an empirischen Untersuchungen zu den Effekten verschiedener Ansätze. Dies gilt insbesondere für die Unterstützung des informellen Lernens am Arbeitsplatz. Es gibt nur wenige empirische Studien, die allerdings auf einen positiven Zusammenhang hindeuten. Im Rahmen des mehrstufigen Forschungsprojekts „Workplace Learning Support“ (WLS) untersuchen wir gemeinsam mit Praxisexpertinnen und -experten der SAP AG und der tts GmbH Effekte von EPSS auf das informelle Lernen am Arbeitsplatz. In diesem Beitrag berichten wir aus einer zweiteiligen Fragebogenstudie zur Verfügbarkeit und wahrgenommenen Nützlichkeit unterschiedlicher Informationsquellen bei ERP-bezogenen Problemen am Arbeitsplatz aus Sicht von 652 ERP-Nutzenden sowie zur Einschätzung von Lerntrends und EPSS-Merkmalen aus Sicht von 301 HR-Mitarbeitenden und HR-Verantwortlichen.

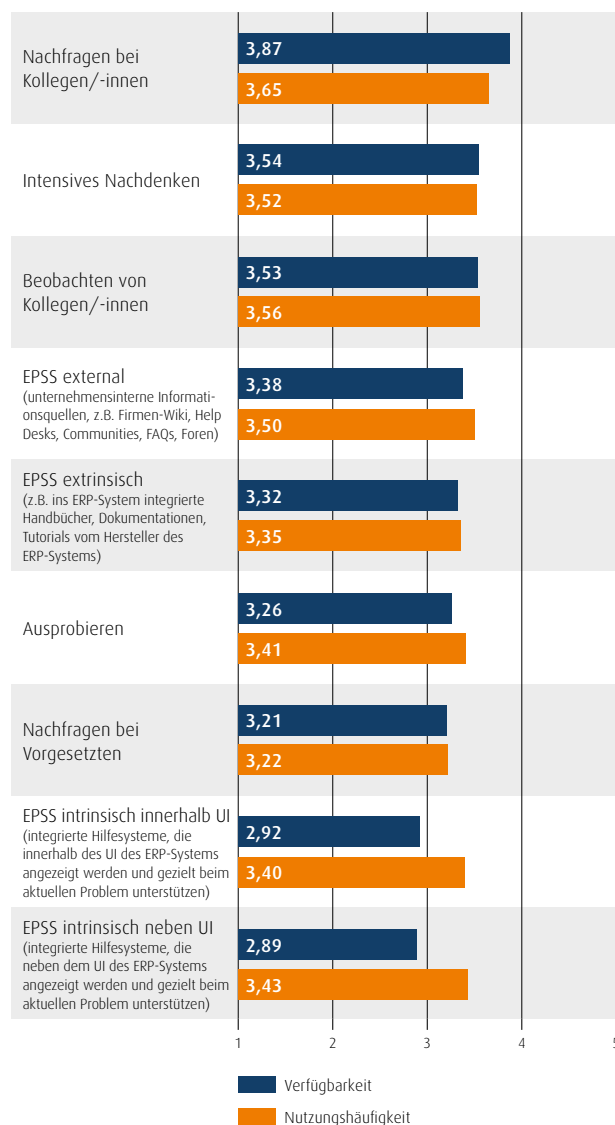
Ergebnisse einer Befragung von ERP-Nutzenden

An der ersten Fragebogenstudie nahmen 652 ERP-Nutzende teil, von denen 44 % (284) weiblich waren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verteilen sich relativ ausgewogen auf die Altersspannen zwischen 20 und 69 Jahren (20 bis 29 Jahre: 172 Personen; 30 bis 39 Jahre: 179 Personen; 40 bis 49 Jahre: 114 Personen; 50 bis 59 Jahre: 108 Personen; 60 bis 69 Jahre: 73 Personen) und gaben eine durchschnittliche Berufserfahrung von 17,5 Jahren an. Zu Beginn der Befragung wurden sie gebeten, sich einem von vier unterschiedlichen ERP-User-Typen zuzuordnen (vgl. Abb. 3).

Im Rahmen des Fragebogens wurden die ERP-Nutzenden u. a. gebeten, anhand einer Fünf-Punkt-Likert-Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“ zu beurteilen, ob ihnen bei einem Problem mit dem ERP-System verschiedene Informationsquellen (gem. Abb. 1) grundsätzlich zur Verfügung stehen. Haben die Befragten angegeben, dass ihnen eine Informationsquelle zumindest teilweise zur Verfügung steht, wurde zudem erfragt, wie häufig sie diese nutzen (vgl. Abb. 4).

Die Ergebnisse zeigen, dass viele der Informationsquellen bei Problemen mit dem ERP-System mindestens teilweise zur Verfügung stehen und dann auch genutzt werden. Das Nachfragen bei Kolleginnen und Kollegen steht am häufigsten zur Verfügung und wird auch am häufigsten genutzt. Danach werden die Möglichkeiten genannt, intensiv über das Problem nachzudenken und Kolleginnen und Kollegen zu beobachten, die ähnliche Probleme lösen. Mit Blick auf das Nachdenken ist natürlich anzunehmen, dass in allen Problemfällen nachgedacht wird und die Abgrenzung zu intensivem Nachdenken als Verzicht auf weitere Informationsquellen hier sicher fließend ist und auch für die Befragten schwer einzuschätzen war.

Abb. 4: Verfügbarkeit und Nutzungshäufigkeit von Informationsquellen bei Problemen mit dem ERP-System



Quelle: Eigene Darstellung

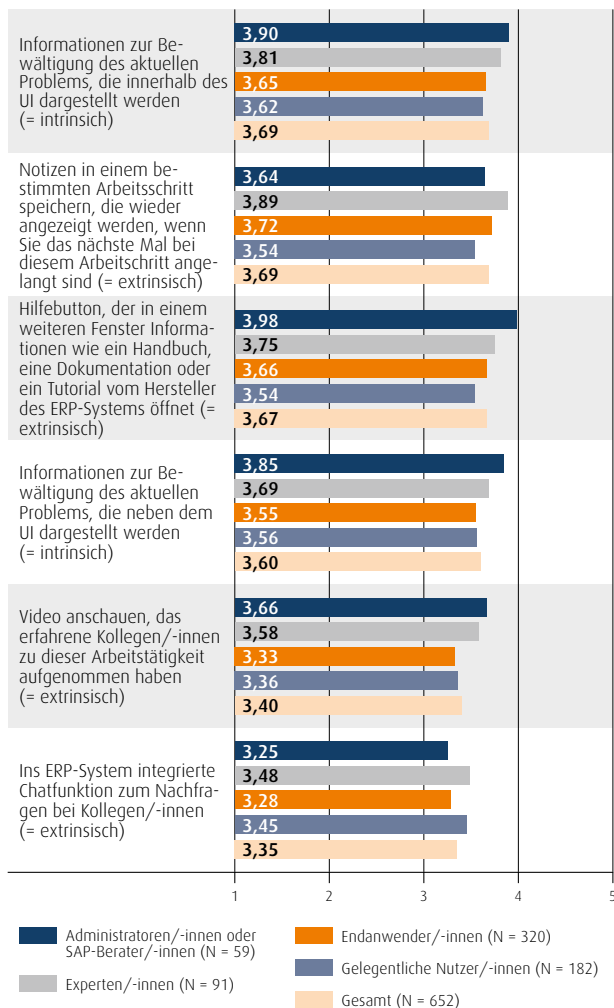
Der wahrgenommene Zeitdruck dürfte hier eine Rolle spielen. Mit Blick auf das Beobachten kann angenommen werden, dass viele der Befragten hier vermutlich an Situationen dachten, in denen Kolleginnen und Kollegen eine Problemlösung zeigen, weil man sie zuvor gefragt hat. Externale und extrinsische EPSS stehen schon vergleichsweise häufig zur Verfügung, während intrinsische EPSS seltener zur Verfügung stehen. Dies liegt vermutlich daran, dass diese direkt in das ERP-System integrierten Hilfen die technisch aufwendigste Lösung dar-

stellen. Zugleich werden sie aber auch als die ausgereifteste Lösung betrachtet, was auch die vergleichsweise hohen Nutzungshäufigkeiten nahelegen.

Zusätzlich wurden die ERP-Nutzenden gebeten, den potenziellen Nutzen unterschiedlicher EPSS-Merkmale zur Lösung eines konkreten Problems mit dem ERP-System auf einer Skala von 1 = „gar nicht hilfreich“ bis 5 = „sehr hilfreich“ einzuschätzen, unabhängig davon, ob ihnen an ihrem Arbeitsplatz diese Möglichkeiten tatsächlich zur Verfügung stehen. Abbildung 5 zeigt die Mittelwerte der verschiedenen User-Gruppen sowie für alle 652 Teilnehmenden (unterster Balken).

Abbildung 5 zeigt, dass alle EPSS-Merkmale von den 652 Befragten als mindestens teilweise nützlich eingeschätzt werden. Die Darstellung von Informationen innerhalb des User Interfaces (UI) des ERP-Systems (siehe intrinsisches EPSS) und die Möglichkeit, im ERP-System in bestimmten Arbeitsschritten eigene Notizen zu speichern, werden als besonders nützlich eingeschätzt. Bemerkenswert ist, dass die Mittelwerte der eingeschätzten Nützlichkeiten durch die Administratoren/-innen und SAP Berater/-innen am höchsten sind. Sie schätzen neben dem Hilfe-Button, der zu einer Online-Dokumentation, einem Handbuch oder einem Video-Tutorial führt, insbesondere die intrinsischen EPSS-Merkmale als besonders nützlich ein, die Informationen kontextspezifisch innerhalb des User Interfaces oder daneben darstellen. Hier kann angenommen werden, dass die Administratoren/innen die Nützlichkeiten dieser Funktionen weniger mit Blick auf ihre eigene Arbeit, sondern eher aus der Perspektive anderer User-Gruppen beurteilen.

Abb. 5: Eingeschätzter potenzieller Nutzen der unterschiedlichen EPSS-Merkmale nach User-Typen



Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse einer Befragung von HR-Mitarbeitenden

An der zweiten Fragebogenstudie nahmen 301 Personen teil, von denen 104 Personen im HR Management, 78 Personen im HR Development und 77 Personen im Bereich Fort- und Weiterbildung tätig sind (Rest sonstige oder keine Angabe). Zunächst wurden die Befragten gebeten, die aktuelle und zukünftige Bedeutung für sechs unterschiedliche Maßnahmen des Lernens in Unternehmen zu bewerten (siehe Abb. 6).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten E-Learning, Social Software und Coaching die höchste aktuelle und zukünftige Bedeutung für das Lernen in Unternehmen zuschreiben. EPSS werden aktuell noch als weniger eingeschätzt. Im Vergleich zu den vorgenannten Maßnahmen sind sie in Unternehmen aber auch weniger etabliert, was sich auch bei der Befragung der ERP-Nutzenden zeigte. Die Relevanz von EPSS wird, ähnlich wie die Relevanz von Augmented Reality und Virtual Reality, in Zukunft als deutlich höher eingeschätzt. Das Delta zwischen aktueller und zukünftiger Relevanz ist bei diesen Maßnahmen am höchsten. Die Relevanz von Präsenztrainings wird gleichbleibend auf mittlerem Niveau eingeschätzt. Dass die Datenerhebung im Herbst/Winter 2020 stattfand, nachdem aufgrund der Pandemiesituation schon etwa ein

halbes Jahr lang keine Präsenztrainings mehr möglich waren, könnte die Relevanzeinschätzung hier stark beeinflusst haben.

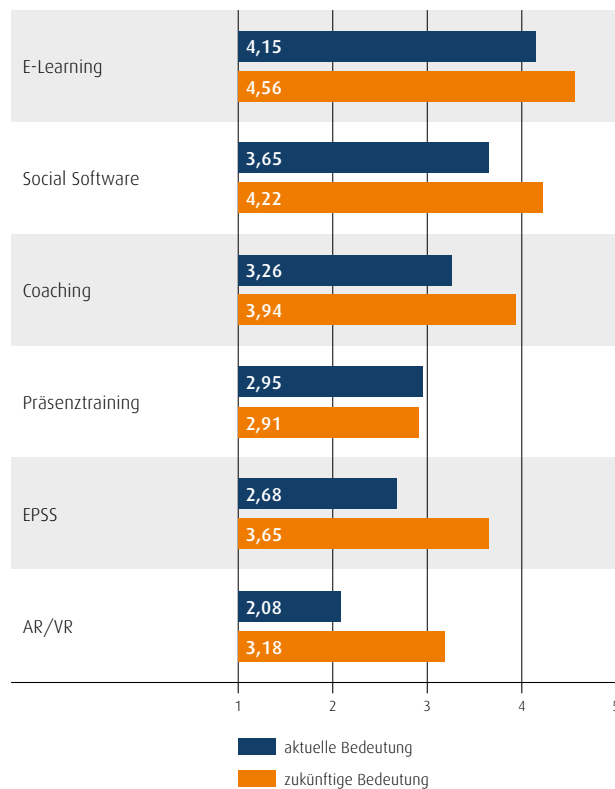
Zusätzlich wurden die HR-Mitarbeitenden gebeten, aus potenziellen Vorteilen von EPSS und potenziellen Hindernissen für deren Einführung jeweils die auszuwählen, die sie für zutreffend hielten (Mehrfachauswahl). Die am häufigsten ausgewählten Vorteile sind 1) höhere Effizienz der Mitarbeitenden, 2) Ergänzung zu Präsenztrainings durch praktische Anwendung des Gelernten und 3) Reduktion der Such- und Problemlösezeit. Die am häufigsten ausgewählten Hindernisse bei der Einführung und Nutzung von EPSS sind nach Meinung der HR-Mitarbeitenden 1) ein Mangel an Ressourcen, um Inhalte zu erstellen und aktuell zu halten, 2) der hohe technische Aufwand und 3) zu hohe Kosten. Eine deutlich häufigere Wahrnehmung von Vorteilen bestätigt die Einschätzung der zukünftig steigenden Relevanz von EPSS.

Fazit und Ausblick

Das Beherrschen der domänenspezifischen Werkzeuge ist eine zentrale Anforderung an jedem Arbeitsplatz. An Büroarbeitsplätzen sind dies Software-Werkzeuge wie bspw. ERP-Systeme, deren Anwendung oft als herausfordernd erlebt wird. EPSS sollen den ERP-Nutzenden kontextspezifische Informationen situationsgerecht anbieten, um Probleme beim Umgang mit ERP-Software schnell und ohne sonstige Hilfe lösen zu können. Die Befragung von ERP-Nutzenden zeigte, dass die Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen häufig verfügbar ist und auch häufig genutzt wird. Aber auch externale EPSS wie Firmen-Wiki, Help Desks oder Foren sowie extrinsische EPSS wie bspw. integrierte Handbücher, Dokumentationen oder Tutorials stehen zur Verfügung und werden genutzt. Intrinsische EPSS stellen die höchste Entwicklungsstufe dar, weil sie die kontextspezifischen Informationen direkt ins User Interface der ERP-Software integrieren. Sie stehen deutlich seltener zur Verfügung, werden aber vergleichsweise häufig genutzt. Diese Integration in das User Interface wird auch in der Befragung nach dem Nutzen einzelner Merkmale von EPSS sehr geschätzt. HR-Mitarbeitende schätzen die aktuelle Bedeutung von EPSS für das Lernen in Unternehmen noch als vergleichsweise gering ein, rechnen aber mit einer deutlichen Zunahme der Bedeutung in den kommenden drei bis fünf Jahren. Die eingeschätzte Bedeutung von Präsenztrainings stagniert auf mittlerem Niveau, aber einen Vorteil von EPSS sehen HR-Mitarbeitende in der Ergänzung von Präsenztrainings. E-Learning, Social Software und Coaching werden aktuell und auch zukünftig als bedeutsamer betrachtet als EPSS, aber das ist wenig überraschend, da diese Maßnahmen direkt auf die Lernförderung abzielen, während EPSS in erster Linie die Arbeitsprozesse unterstützen sollen.

Mit Blick auf zukünftige Entwicklungen kann man fragen, ob die Entwicklung von externalen und extrinsischen EPSS zu

Abb. 6: Einschätzung der Bedeutung von Maßnahmen der Lernunterstützung durch HR-Mitarbeitende



Quelle: Eigene Darstellung

intrinsischen EPSS nur eine Zwischenstufe zur vollständigen Automatisierung wenigstens eines Teils der unterstützten Arbeitsprozesse darstellt. Wenn ein EPSS in der Lage ist, exakt zu analysieren, welches Problem besteht und welche Operationen dieses Problem lösen, dann könnte diese Klasse von Aufgaben eventuell vollständig systemseitig bearbeitet werden. EPSS bieten aber in der Regel eher grobe Lösungsvorschläge für eingegrenzte Teilschritte einer Problemlösung, die als Ganzes (noch) auf menschliche Denk- und Entscheidungsprozesse angewiesen ist. Das zum Verständnis und zur Lösung dieser ganzheitlichen Aufgabe notwendige Zusammenhangswissen wird durch EPSS vermutlich eher nicht transportiert, sondern muss anderweitig erworben werden. Lernen aus Problemlösen mit EPSS-Unterstützung betrifft vermutlich eher Detailwissen zu vielen kleinen Einzelschritten. Hier könnte eingewendet werden, dass es unnötig ist, dieses Detailwissen überhaupt zu

erlernen, da es ja auch bei zukünftigen Anwendungssituationen wieder durch das EPSS angeboten werde. Es kann aber vermutet werden, dass die Aufgabenbearbeitung durch dieses detailliertere Handlungswissen effizienter verläuft und dieses Handlungswissen zudem wieder eine Grundlage für weiteres Lernen darstellt. EPSS sind damit ein Teil des Wissensmanagements einer Organisation, da diese dazu beitragen, Wissen zu speichern und den Wissenstransfer zu erleichtern. Auch aufgrund der technologischen Fortschritte rechnen wir mit einer zunehmenden Bedeutung von EPSS. Weitere Forschung muss zeigen, ob die Systeme diese Versprechen tatsächlich einlösen.

Gerade die Befragung der ERP-Nutzenden mittels Fragebogen ist mit einigen Limitationen verbunden. Eine retrospektiv-bilanzierende Aussage über das eigene Problemlöseverhalten im Umgang mit der ERP-Software kann zahlreiche Verzerrungen aufweisen. Schwierig war es auch, leicht verständliche und trennscharfe Beschreibungen der verschiedenen Maßnahmen des Performance Supports zu formulieren. Zudem dürfte den Befragten auch die Einschätzung der hypothetischen Nützlichkeit von Varianten des Performance Supports schwer gefallen sein, wenn diese am eigenen Arbeitsplatz gar nicht zur Verfügung stehen. Und schließlich blieben in den hier präsentierten Befunden wichtige individuelle Einflussfaktoren wie Berufserfahrung, Vorwissen, Lernmotiv und Ähnliches unberücksichtigt. Im nächsten Teilschritt des Projekts „Workplace Learning Support (WLS)“ wird der Einfluss von EPSS auf das Problemlösen und Lernen der Mitarbeitenden prozessnah in einer Tagebuchstudie untersucht. Hierbei füllen Mitarbeitende über mehrere Arbeitstage hinweg einen kurzen teilstandardisierten Fragebogen aus, wenn sie in ihrem Arbeitsprozess auf ein entsprechendes Problem stoßen, und dokumentieren Problemmerkmale, Lösungsstrategien, Technologieunterstützung und wahrgenommene Lernerfolge aus der Problembeurteilung.

SUMMARY

Research question: How do Electronic Performance Support Systems (EPSS) support informal learning from problems with ERP systems?

Methodology: EPR users (n = 652) reported which sources of information they used in case of ERP-related problems and which characteristics of EPSS they appreciated. HR employees (n = 301) evaluated general trends in learning as well as pros and cons of EPSS.

Practical implications: Beyond gains in efficiency, EPSS also provide opportunities to learn in the workplace. In our opinion, they will not replace but supplement formal training to a larger degree.



PROF. DR. ANDREAS RAUSCH

Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik – Lernen im Arbeitsprozess

Universität Mannheim

E-Mail: rausch@uni-mannheim.de

<https://www.bwl.uni-mannheim.de/rausch/>



TAMARA VANESSA LEISS

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik – Lernen im Arbeitsprozess, Universität Mannheim

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

<https://www.bwl.uni-mannheim.de/rausch/forschung/workplace-learning-support-wls/>

LITERATURVERZEICHNIS

- Bastiaens, T. J./Nijhof, W. J./Streumer, J. N./Abma, H. J. (1997):** Working and learning with electronic performance support systems: an effectiveness study. *International Journal of Training and Development*, 1(1), 72–78.
- Clark, R. C. (1992):** EPSS - Look Before You Leap: Some Cautions About Applications Of Electronic Performance Support Systems. *Performance Improvement*, 31(5), 22–25.
- Clem, J. D. (2007):** The Synthetic Instructor: Implementation for Web-Based Electronic Performance Support Systems. *Performance Improvement*, 46(8), 27–31.
- Duncker, K. (1935):** Zur Psychologie des produktiven Denkens. Berlin: Julius Springer.
- Geber, B. (1991):** Help! The Rise of Performance Support Systems. *Training*, 28(12), 23–29.
- Gery, G. (1995):** Attributes and Behaviours of Performance-Centered Systems. *Performance Improvement Quarterly*, 8(1), 47–93.
- Gottfredson, C./Mosher, B. (2011):** Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the workflow. New York: McGraw-Hill.
- Jaspersen, J./Carter, P. E./Zmud, R. W. (2005):** A comprehensive conceptualization of post-adoptive behaviors associated with information technology enabled work systems. *MIS Quarterly*, 29(3), 525–557.
- Mao, J.-Y./Brown, B. (2005):** The effectiveness of online task support versus instructor-led training. *Journal of Organizational and End User Computing*, 17(3), 27–46.
- Newell, A./Simon, H. A. (1972):** Human Problem Solving. Prentice-Hall.
- Nguyen, F./Klein, J. D. (2008):** The Effect of Performance Support and Training as Performance Interventions. *Performance Improvement Quarterly*, 21(1), 95–114.
- Noe, R. A. (2017):** Employee Training and Development. New York: McGraw-Hill.
- Rausch, A./Schley, T./Warwas, J. (2015):** Problem solving in everyday office work - a diary study on differences between experts and novices. *International Journal of Lifelong Education*, 34(4), 448–467.
- Säljö, R. (1999):** Learning as the use of tools—A sociocultural perspective on the human-technology link. In *Learning with Computers – Analysing Productive Interaction*, K. Littleton/P. Light, S. 144–161. London, New York: Routledge.
- Van Tiem, D. M./Moseley, J. L./Dessinger, J. C. (2012):** Fundamentals of Performance Improvement: Optimizing Results Through People, Process, and Organizations. Interventions, Performance Support Tools, Case Studies (3. Aufl.). San Francisco: Pfeiffer.

Visualisierungsmethoden für das Wissensmanagement: Ansätze aus dem Life Design

Von **Prof. Dr. Martin J. Eppler** und **Prof. Dr. Sebastian Kernbach** (Universität St. Gallen)

Wissensmanagement hat u. a. das Ziel Wissensarbeiterinnen und -arbeiter in Organisationen zu unterstützen, sodass diese ihr Wissen optimal zum Einsatz bringen können. Gerade angesichts einer Pandemie mit Homeoffice-Pflicht, Lockdown-Perioden und ständiger Online-Arbeit kommt dabei einer ganzheitlichen Arbeits- und Lebensgestaltung eine besondere Bedeutung zu. Wissensmanagement bedeutet in dieser erweiterten Deutung auch ein Management der verschiedenen (intellektuellen) Ressourcen einer Person. Um dies zu unterstützen, liefert das Gebiet des Life Designs grafische Methoden, welche die Reflexion und die mittelfristige Planung von Wissensarbeit wirkungsvoll unterstützen können. In diesem Beitrag beschreiben wir daher kurz die Philosophie hinter diesem Ansatz sowie drei exemplarische Methoden und wir liefern Daten zu deren Wirksamkeit. Damit reichern wir die Disziplin des Wissensmanagements um wesentliche Elemente an, die nicht nur individuell höchst relevant sind, sondern gerade im Kontext neuer Arbeitsformen auch für die Gesamtorganisation ein Schlüssel für Innovation und Erfolg sein können.

Wissensmanagement für Vitapreneure

Neben dem betrieblichen Wissensmanagement ist auch das persönliche Wissensmanagement eine (nicht mehr ganz so junge) Disziplin (vgl. z. B. Wright, 2005, Reinmann/Mandl, 2000, oder Reinmann/Eppler, 2008), die mit dem steigenden Anteil an Wissensarbeit in der Wirtschaft stark an Bedeutung gewonnen hat. In einer sog. Gig-Economy muss jeder und jede das eigene Wissen unternehmerisch bewirtschaften und sozusagen als Vitapreneur lebenslang die eigenen Kompetenzen reflektieren und à jour halten. Der Personalabteilung kann dabei eine wichtige – sich jedoch aktuell stark wandelnde – Rolle zukommen.

Eine Personalabteilung kann heute nicht mehr einfach jedes Jahr ein mehr oder minder attraktives Weiterbildungspaket schnüren und dieses dann den eigenen Mitarbeitern vorschlagen oder gar verordnen. Sie muss gerade in Zeiten starken Wandels und hoher Unsicherheit ihre Wissensarbeiter und -arbeiterinnen darin unterstützen, relevante Wissensmärkte (und die entsprechende Wissenskonkurrenz) stetig zu beobachten

und die eigenen Fähigkeiten entsprechend dieser Trends (und entsprechend der eigenen Werte, Erfahrungen und Ambitionen) kontinuierlich zu erweitern. So kann sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, selbst ihre eigenen Wissenscoachs zu werden und sich situativ Support und Austausch zu organisieren.

Um für sich selbst ein Wissenscoach zu sein, gibt es glücklicherweise ein ganzes Portfolio nützlicher visueller Methoden, von denen wir im Folgenden drei (inklusive ihrer Evaluation) genauer vorstellen möchten. Diese grafischen Ansätze für das eigene strategische Wissensmanagement beruhen auf der Design-Thinking-Innovationsmethodologie und helfen dabei, nicht nur in der Wissensdiagnostik zu verharren, sondern die eigene Wissensagenda auch stetig voranzutreiben (Kernbach/Eppler, 2020).

Im nächsten Abschnitt resümieren wir zunächst kompakt die Kernprinzipien hinter dieser „Life Design“ genannten Philosophie. Im Hauptteil des Beitrags stellen wir dann drei ausgewählte Methoden aus diesem Ansatz vor. Im vierten Teil schließlich berichten wir von den bisherigen Resultaten hinsichtlich der Wirkung dieser Methoden. Im abschließenden Absatz stellen wir diese Methoden dann in den Kontext neuer Arbeitsformen und beleuchten ihr Potenzial im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen und die neue Rolle der Personalabteilung.

Philosophie des Life-Design-Ansatzes

Der Life-Design-Ansatz kombiniert die Innovationsmethode Design Thinking mit den Erkenntnissen aus der positiven Psychologie und dem Nudging-Ansatz aus der Verhaltensökonomie. So kann man als sein eigener Wissenscoach die Methoden und Tools auswählen, die helfen, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und diese zu fördern. Zudem hilft der Nudging-Ansatz das eigene Unterbewusstsein zu hacken, um sich selber nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst zu besseren Entscheidungen zu verhelfen.

Die Philosophie des Life-Design-Ansatzes lässt sich in acht griffigen Prinzipien zusammenfassen: (1) Life Designer denken nicht nur dichotomisch in entweder-oder (z. B.: „Bin ich Experte oder Generalist?“), sondern versuchen möglichst differenziert

ABSTRACT

Forschungsfrage: Inwieweit können Design-Thinking-Ansätze im Bereich des Lebensdesigns Wissensarbeiter in Zeiten einer Pandemie und darüber hinaus fruchtbar unterstützen?

Methodik: Visueller Ansatz zur strategischen Gestaltung der eigenen Wissensarbeit und Bewertung der Auswirkungen solcher Methoden durch Kohortenlängsstudien unter Teilnehmenden von Interventionen zur Lebensgestaltung

Praktische Implikationen: Wissensarbeiter können ihre Wissensarbeit besser bewerten und planen, wenn sie einfache, iterative und visuelle Techniken verwenden, die ihnen helfen, ein visuelles Bewusstsein für ihre intellektuellen Ressourcen zu erreichen. HR-Abteilungen können als Coachs bei der Bereitstellung und Erleichterung solcher Tools fungieren.

herauszufinden, was hinter Herausforderungen oder Visionen steckt („Was ist es genau...?“); (2) Life Designer versuchen Entscheidungen nicht auf Basis von Annahmen zu treffen, sondern diese Annahmen durch kleine Erlebnisse (z. B. Job Rotation) zu verifizieren, was zu besseren Entscheidungen verhilft; (3) Life Designer versuchen keine drastischen oder gar heroischen Veränderungen herbeizuführen, sondern ersetzen diese durch geringes Risiko in Bezug auf Geld, Zeit und Emotionen; (4) Life Designer begegnen Herausforderungen oder Visionen von sich selbst oder anderen statt mit Skepsis und Kritik mit Neugierde und Wertschätzung („Erzähl mir mehr...“); (5) Life Designer wollen möglichst rasch vom Denken ins Handeln kommen, um die sog. Knowing-Doing-Gap (Pfeffer/Sutton, 1999) zu überwinden („Welche neue Realität möchte ich schaffen?“); (6) Life Designer wollen nicht mit einer fixen Haltung in „Gewinnen oder Verlieren“ denken, sondern sich mit einer Wachstumshaltung die Frage stellen: „Was kann ich lernen?“; (7) Life Designer wissen, dass ihre Wissensbewirtschaftung nicht eine einmalige Handlung ist, sondern ein stetiger iterativer Lernprozess, und (8) Life Designer wissen, dass es nicht

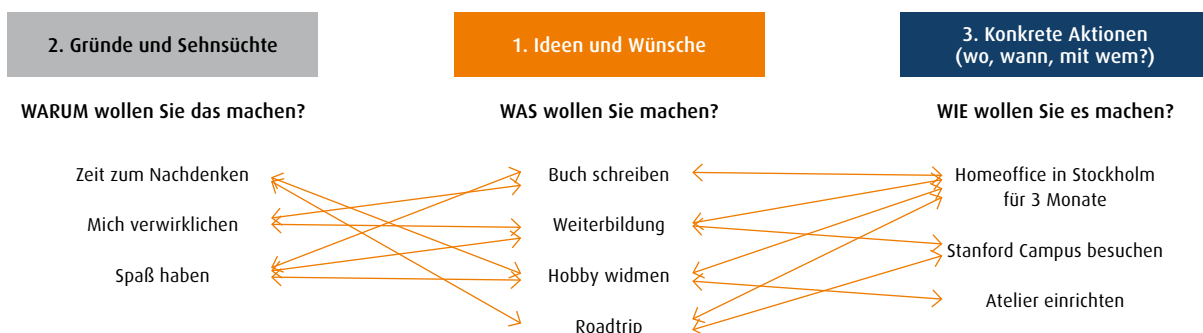
darum geht, alles alleine zu stemmen, sondern mit einem Team oder einer Community eigene Kompetenzthemen anzugehen.

Mit diesen Prinzipien können einzelne aber auch Organisationen eine innovative und lernförderliche Haltung kultivieren. Personalabteilungen nutzen diesen Ansatz für die Karriereentwicklung und insbesondere zur Förderung der Karriereanpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden, wie z. B. bei der ETH Zürich. Bei der Schweizer Börse wird diese Philosophie für das neu entwickelte Führungskräfteprogramm „Design My Future“ verwendet, um Karriereziele und Leadership-Pläne auf iterative und innovative Weise umzusetzen. Bei der Kreativagentur Jung von Matt wird Life Design für die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte verwendet. Das Prinzip der Neugierde und Wertschätzung hat es dort u. a. mit der Aussage „Erzähl mir mehr“ in den Leitfaden des Unternehmens geschafft.

Exemplarische Methoden

Life Design lässt sich sehr vielseitig anwenden. Die folgenden drei Methoden zeigen die Bandbreite der Einsatzgebiete von

Abb. 1: Sabbatical-Sankey-Diagramm



Quelle: Eigene Darstellung

dem Design des eigenen Sabbaticals über das Management der eigenen Energie bis zum Management des eigenen sozialen Netzwerks. Gerade der letzte Punkt hat in Zeiten der Pandemie und dem Problem der Isolation eine besonders hohe Bedeutung.

Sabbatical-Sankey-Diagramm

In einem Sankey-Diagramm lassen sich die Abhängigkeiten zwischen den Elementen verschiedener Kategorien sichtbar machen. Im Sabbatical-Sankey geht es zunächst darum, in Schritt 1 die eigenen Ideen und Wünsche für ein Sabbatical (eine Art Auszeit in eigener Sache) zu notieren: „Was wollen Sie machen?“ In Schritt 2 geht es darum, sich mit der Beantwortung der Frage: „Warum wollen Sie das machen?“ die dahinterliegenden Gründe und Sehnsüchte bewusst zu machen. Im dritten Schritt werden dann auf Basis der Ideen und Gründe konkrete Handlungen geplant, also: „Wie wollen Sie es machen?“

Durch die Verbindung der drei Kategorien Was, Warum und Wie kann man feststellen, welche Ideen besonders viele Gründe haben, welche Gründe und Sehnsüchte besonders wichtig sind und mit welchen konkreten Aktionen die meisten Wünsche umgesetzt werden können. Diese Informationen können das Gespräch mit sich und anderen über die Optionen für ein Sabbatical vereinfachen und eine bessere Entscheidungsgrundlage schaffen.

Sankey-Diagramme (vgl. Eppler/Kernbach/Pfister, 2016) sind dabei sehr vielseitig einsetzbar. So können Wissenscoachs u. a. zukünftige Fähigkeiten dem Leistungsangebot von Online-Kursen und anderen Weiterbildungen gegenüberstellen. Portfolio-Arbeiter, die mehrere Tätigkeiten verfolgen, können auf der einen Seite ihre Stärken und auf der anderen Seite ihre Tätigkeiten notieren, um zu schauen, wo welche Stärken bereits zum Einsatz kommen oder welche Stärken noch mehr Potenzial hätten.

Neben dem Sankey-Diagramm als Entscheidungsgrundlage kann die Energie-Karte eine wichtige Rolle im persönlichen Energiemanagement spielen, das insbesondere in Zeiten von Pandemie, Homeoffice und Selbstmanagement von zunehmender Bedeutung für die anspruchsvolle Wissensarbeit ist.

Energie-Karte

Mit der Energie-Karte kann man als Vitapreneur erkunden, welche Personen, Aktivitäten oder Dinge einem bei der Wissensarbeit (im Homeoffice) Energie geben oder Energie nehmen. Dabei kann es sich um physische, mentale oder emotionale Energie handeln. So kann man sich z. B. für Lernaktivitäten bewusst machen, welche Art von Lernen einem Energie gibt und warum, und gleichzeitig herausfinden, welche Art von Lernen eher ein Energiefresser ist und wie man besser mit diesem umgehen könnte.

Abb. 2: Energie-Karte



Quelle: Eigene Darstellung

Aus den Erkenntnissen über das eigene Lernverhalten kann man eine eigene Lernstrategie entwickeln. Häufig verwenden Mitarbeitende im Homeoffice die Energie-Karte, um sich allgemein bewusst zu machen, wie man anders mit Energiefressern umgehen kann oder diese sogar eliminieren oder zumindest reduzieren kann, und um sich bewusst zu machen, wer die Energiegeber sind, und diese bewusst in den Alltag zu integrieren.

Organisationen wie die Informations- und Telekommunikationsagentur der Vereinten Nationen nutzen die Energie-Karte, um Mitarbeitenden und Führungskräften zu einer besseren Work-Life-Balance im Homeoffice zu verhelfen.

Neben der eigenen Energie spielt auch die Verbindung zu anderen Menschen eine wichtige Rolle für Wissenscoachs, um mögliche Lernpartner, Mentoren und andere Kontakte zu bestimmen. Darum geht es in der dritten und letzten Methode.

Soziales Unterstützungsnetzwerk

Gemäß einer bereits 80-jährigen Studie der Harvard Universität unterscheiden sich Menschen mit einer hohen Lebenszufriedenheit von anderen dadurch, dass sie sich aktiv um die Qualität ihrer Beziehungen kümmern. Gerade auch für Wissensarbeiter ist es relevant, sich um das eigene Netzwerk zu kümmern, um sich bewusst zu machen, welche Lernpartner, Mentoren oder Coachs zur Verfügung stehen. Dafür eignet sich das soziale Unterstützungsnetzwerk.

Mit diesem Netzwerk kann man sich seine privaten und professionellen Kontakte bewusst machen, deren emotionale

Nähe und die Form, in welcher diese Personen Unterstützung geben. Die Unterstützung kann durch Fachwissen erfolgen, wie z. B. Kenntnisse und Erfahrungen zu Online-Meetings, oder durch andere soziale-emotionale Aspekte, wie gutes Zuhören und interessanten Austausch.

Diese drei Beispiele zeigen, dass Life Design ein vielseitiger Ansatz für das persönliche Wissensmanagement sein kann. Zudem konnte die Arbeit mit Life Design bereits spannende Forschungsergebnisse vorweisen, worüber der folgende Abschnitt Auskunft gibt.

Resultate der Wirksamkeitsforschung

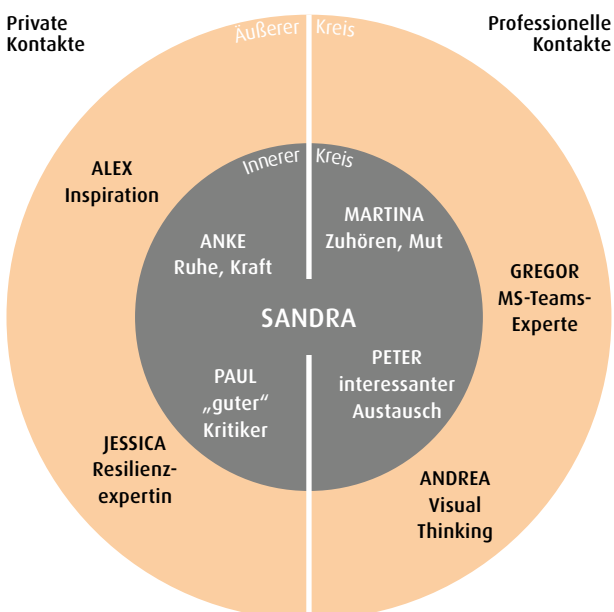
Studien über Life Design und das dahinterstehende Konzept der Innovationsmethode Design Thinking und den acht Prinzipien als Haltung von Life Design konnten zeigen, dass Teilnehmende ihr psychologisches Kapital signifikant steigern konnten (Bresciani/Kernbach, 2020; Bresciani/Kernbach, 2019). Das Konzept des psychologischen Kapitals besteht aus den vier Komponenten Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung für die Zukunft und Resilienz. Eine Steigerung des psychologischen Kapitals führt nachweislich zu mehr Arbeitszufriedenheit, mehr Engagement beim Arbeitgeber und einer besseren Arbeitsperformance (Luthans et al., 2007).

Zudem konnten konzeptionelle Arbeiten die Vorteile der Verwendung von Visualisierung im Life-Design-Kontext zeigen (Kernbach, 2019; Kernbach/Nabergoj, 2018). Eine spannende Studie der University of Southern California konnte die Effekte von Life Design im Kontext der Karriereplanung zeigen. Die Studie zeigte, dass Mitarbeitende, die sich in Life Design ausbilden lassen, signifikant weniger Karriereangst haben, mehr Dankbarkeit entwickeln und vor allem eine signifikante Steigerung der Selbstverantwortung für die eigene Karriere entwickeln (Butler, 2018).

Eine aktuelle Studie zeigt, welchen positiven Einfluss Life Design auf die Regulation von Emotionen in Zeiten von Unsicherheit hat, insbesondere an entscheidenden Übergängen im Leben, wie z. B. zwischen Studium und Berufseinstieg. Life-Design-Methoden helfen sowohl bei der Hochregulierung von positivem Affekt, u. a. um Worte in Taten umzusetzen, als auch bei der Deregulation von negativem Affekt, um u. a. Fehler in Lernerfahrungen umzumünzen (Rehnert/Kernbach, 2020a; Rehnert/Kernbach, 2020b).

Die Wirksamkeitsforschung wird vom Life Design Lab der Universität St. Gallen (www.lifedesignlab.ch) zurzeit kontinuierlich fortgeführt. Damit möchten wir die mittelfristigen positiven Effekte von Life Design auf Individuen, Gruppen und Organisationen zeigen. Sicherlich ist dabei die Steigerung von psychologischem Kapital, Selbstverantwortung und Affektregulation zentral. Ein Weg dorthin besteht aus der Verwendung von interaktiver Visualisierung für das eigene langfristige Wissensmanagement.

Abb. 3: Soziales Unterstützungsnetzwerk



Quelle: Eigene Darstellung

Fazit und Ausblick: Mit neuen Instrumenten zum selbstverantwortlichen Umgang mit Wissen

Wissensmanagement sollte weder auf reines Informationsmanagement noch auf Communities of Practice reduziert werden, auch wenn beide Ansätze äußerst wichtig für den Erfolg sind. Heute muss Wissensmanagement auch die Lebens- und Karrierewege der Wissensarbeiterinnen und -arbeiter selbst in den Mittelpunkt rücken. Die Prinzipien und visuellen Methoden des Life Designs können das klassische Knowledge Management um solche Perspektiven sinnvoll ergänzen.

Somit verändert sich aber auch die Rolle der Personalabteilung: Statt vorgefertigte Curricula für Mitarbeitende anzubieten, wird sie vielmehr noch als heute zur Crew von Coaches, die den Mitarbeitern gute Instrumente zum eigenverantwortlichen Wissensmanagement zur Verfügung stellt. Tut sie dies mit einem Design-Thinking-Ansatz, so ist ein schöner Nebeneffekt, dass die Mitarbeiter dadurch auch befähigt werden, neue Innovationsmethoden in betrieblichen Projekten fruchtbar zu machen. So kann zumindest methodisch individuelles Wissensmanagement auch zur betrieblichen Wissensentwicklung und Innovation gereichen.



PROF. DR. MARTIN J. EPPLER
 Ordentlicher Professor für Medien- und
 Kommunikationsmanagement
 Universität St. Gallen
 E-Mail: martin.eppler@unisg.ch
www.mcm.unisg.ch



PROF. DR. SEBASTIAN KERNBACH
 Assistenzprofessor
 MCM – Institut für Medien- und
 Kommunikationsmanagement
 E-Mail: sebastian.kernbach@unisg.ch
www.mcm.unisg.ch

LITERATURVERZEICHNIS

- Bresciani, S./Kernbach, S. (2020):** A Design Thinking Approach for Designing Careers: Finding Authenticity and Increasing Self-Efficacy. Academy of Management Annual Meeting, Vancouver, 2020.
- Bresciani, S./Kernbach, S. (2019):** Visual Interventions for Career and Life-design: An Exploratory Experimental Study. In 2019 23rd International Conference Information Visualisation (IV), IEEE, 318-322.
- Butler, H. (2018):** Design Your Life empirical evidence report presentation at Stanford University program on designing your life in June 2018. California: Stanford.
- Eppler, M.J./Kernbach, S./Pfister, R. (2016):** Dynagrams: Denken in Stereo. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reinmann, G./Mandl, H. (2000):** Individuelles Wissensmanagement. Berlin: Hogrefe.
- Reinmann, G./Eppler, M.J. (2008):** Wissenswege. Bern: Huber.
- Kernbach, S./Eppler, M.J. (2020):** Life Design: Mit Design Thinking, Positiver Psychologie und Life Loops mehr von sich in das eigene Leben bringen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kernbach, S. (2019):** Visual Thinking in Life Design: A Conceptual Framework of Visual Tools and Templates. In 2019 23rd International Conference Information Visualisation (IV), IEEE, 329-334.
- Kernbach, S./Nabergoj, A. S. (2018):** Visual Design Thinking: Understanding the role of knowledge visualization in the design thinking process. In 2018 22nd International Conference Information Visualisation (IV), IEEE, 362-367.
- Luthans, F./Avolio, B. J./Avey, J. B./Norman, S. M. (2007):** Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel psychology, 60(3), 541-572.
- Pfeffer, J./Sutton, B. (1999):** The Knowing-Doing Gap. Boston: Harvard Business School Press.
- Rehnert, D./Kernbach, S. (2020a):** The Pathway of a Change-Maker: Creativity and Affect Regulation to bridge the Intention-Action-Gap. Academy of Management Annual Meeting, Vancouver, 2020.
- Rehnert, D./Kernbach, S. (2020b):** Enabling individuals for change: How emotional self-regulation and life design support creative processes in times of change. Academy of Management Career Division Community Conference on "Careers in Context: Theorizing in and about turbulent times", Vienna, 14-15 February 2020.
- Wright, K. (2005):** Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. Knowledge Management Research and Practice 3:3, 156-165.

SUMMARY

Research question: In how far can design thinking approaches in the realm of life design fruitfully support knowledge workers in times of a pandemic and beyond?

Methodology: This article employs a visual approach to managing one's own knowledge work strategically and evaluates the impact of such methods through longitudinal cohort studies among participants of life design interventions.

Practical implications: Knowledge workers can better assess and plan their knowledge work if they make use of simple, iterative and visual mapping techniques that help them achieve a visual awareness of their intellectual resources. HR departments can act as coaches in providing and facilitating such tools.

Vorbild Einsatzorganisation – Anregungen zum Wissenstransfer für die Praxis

Von **Dr. Johannes C. Müller** (Stiftung Familienunternehmen) und **Univ.-Prof. Dr. Eva-Maria Kern** (Universität der Bundeswehr München)

Obwohl Einsatzorganisationen (EO) fester Bestandteil des öffentlichen Lebens sind, ist die Kenntnis um die Besonderheiten dieses Organisationstypus vergleichsweise gering ausgeprägt. Dass Organisationen wie Feuerwehr oder Rettungsdienste ihre Einsätze weitgehend fehlerfrei und unter höchst dynamischen Umständen erfolgreich durchführen, ist auch deshalb der Fall, weil sie effizient mit einsatzrelevantem Wissen umgehen.

Unternehmen setzen in den unterschiedlichsten Bereichen – sei es nun Personal, Logistik oder IT – immer häufiger agile Arbeitsformen ein, um schnell und zielgerichtet auf unvorhergesehene Situationen reagieren zu können. Insbesondere äußerst dynamische und atypische Situationen, mit denen sich letztlich Unternehmen aller Branchen in einer globalisierten und digital vernetzten Welt konfrontiert sehen, lassen es somit sinnvoll erscheinen, einen Blick auf EO zu richten, da deren passgenauer Umgang mit Wissen in kritischen Einsatzlagen im wahrsten Sinne des Wortes lebenswichtig ist. Durch den spezifischen Umgang mit Wissen sind EO in der Lage, einen wesentlichen Beitrag zu einer sicheren Gesellschaft zu leisten. Dies wird oftmals als Selbstverständlichkeit betrachtet. Der Frage jedoch, was Unternehmen hiervon für den eigenen Umgang mit unerwarteten Situationen und Handeln unter Unsicherheit lernen könnten, wird kaum nachgegangen.

In unserem Beitrag, der auf zwei empirisch durchgeführten Interviewstudien basiert, widmen wir uns daher dem potenziellen Nutzen, der für Unternehmen entstehen kann, wenn sie sich an Handlungsmustern von EO orientieren. Der Fokus liegt hierbei insbesondere auf dem zielorientierten Umgang mit relevantem Wissen, da dies für Unternehmen der Privatwirtschaft und EO gleichermaßen von immenser Bedeutung ist.

Was Einsatzorganisationen besonders macht

EO sind Organisationen, deren Zweck darin besteht, eine Leistungserbringung in dringlichen Situationen zur Erhaltung bzw. Wiederherstellung der normalen Lebensführung oder des menschlichen Überlebens zu erbringen (Bruderer, 1979). Beispiele sind Polizei, Rettungsdienste, die Bundesanstalt Technisches Hilfswerk, Bergwacht oder Streitkräfte. Diese Organisationen sind in der Lage, in unbekanntem Situationen,

die durch Stress, Zeitdruck und eine oftmals unvollständige Informationslage geprägt sind, zu agieren. Charakteristisch für Einsatzorganisationen ist, dass sie kurzfristig und zügig situationsgerechte Entscheidungen treffen. Somit kann flexibles Handeln, welches an diverse Umweltsituationen angepasst werden kann, sichergestellt werden. Dieses Verhalten ermöglicht ein hocheffizientes Arbeiten in Extremsituationen unter hohem Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck (Müller, 2018, Mistele/Kirpal, 2006).

Konstituierendes Merkmal für EO ist das Vorhandensein zweier unterschiedlicher formaler Strukturen der Aufbauorganisation (Kern, 2020): eine bürokratische Struktur im Bereitschaftszustand sowie eine flexible Einsatzstruktur, also gewissermaßen eine Dualität der Organisation durch die Beschreibung von zwei unterschiedlichen Zuständen – ein kalter Zustand (im Grundbetrieb) und ein heißer Zustand (unter Einsatz-/Kampfbedingungen). Insbesondere Letzterer ist es, der EO so besonders macht, da sie auch unter Gefahr für Leib und Leben agieren und funktionieren müssen. Damit die unternehmerische Praxis von den Einsatzerfahrungen im Umgang mit hoher Wissensintensität und dynamischen Situationen profitieren kann, unternimmt der vorliegende Beitrag den Versuch, die „Terra incognita Einsatzorganisation“ ein Stück weit zu erkunden. So könnte ggf. ein unternehmerischer Nutzen gestiftet werden.

Warum Wissen für Einsatzorganisationen wichtig ist

Das Leistungsspektrum von EO ist äußerst vielfältig: Es umfasst z. B. die Rettung von Verletzten, das Löschen von Bränden, die Sicherung von Großveranstaltungen, die Befreiung von Geiseln, die Hilfe bei Umweltkatastrophen oder auch die Entschärfung von Bomben. EO verfügen qua Auftrag über ein sehr spezifisches Potenzial an Fähigkeiten. Dies muss im konkreten Einsatzfall jederzeit individuell abrufbar sein. Damit dieses Abrufen – und somit eine erfolgreiche Einsatzdurchführung – gelingt, ist es von elementarer Bedeutung, das relevante Know-how möglichst adäquat zu managen. Dies gestaltet sich jedoch als herausfordernd, da Einsätze häufig wissens- und kommunikationsintensiv sowie schwer planbar sind. Überdies finden sie zum Teil nur sehr unregelmäßig statt. Da Einsatzer-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welches Wissen ist für die erfolgreiche Durchführung von Einsätzen relevant und wie wird der Transfer dieses Wissens beeinflusst?

Methodik: In zwei Interviewstudien wurden 48 Einsatzkräfte befragt. Die transkribierten Interviews wurden, genau wie ergänzende Fachdokumente sowie Feldnotizen aus teilnehmenden Beobachtungen bei Großübungen, qualitativ ausgewertet.

Praktische Implikationen: Der erfolgreiche Umgang mit Wissen aus hochdynamischen Einsatzlagen kann als Vorbild für die unternehmerische Praxis dienen. Der Transfer von implizitem Erfahrungswissen ist von größter Relevanz. Diesbezüglich werden potenzielle Anregungen für Unternehmen aufgezeigt.

fahrung allerdings nahezu ausschließlich unmittelbar durch Einsätze erworben werden kann, ist eben jenes Wissen oftmals unzureichend vorhanden (Müller/Kern, 2018).

Einsatzkräfte müssen deshalb stets zwischen improvisiertem Vorgehen und dem Rückgriff auf bewährtes Wissen abwägen. Insofern kann festgehalten werden, dass die Ressource Wissen für EO eine hohe Relevanz aufweist, wenn sie ihre Kernaufgabe erfüllen: die Durchführung von Einsätzen. Je nachdem, wie sich ein Einsatzszenario darstellt, müssen lageangepasst und ad hoc spezifische Fähigkeiten kombiniert werden (Röser, 2017). Dabei spielen drei Arten des Einsatzwissens eine wesentliche Rolle: Erfahrungswissen, fachliches Wissen sowie Wissen über Nichtwissen – also der Umstand, dass sich Einsatzkräfte über die unklare Wissens- und Informationslage in Bezug auf ihr Handeln bewusst sind. Der zielgerichtete Transfer dieses Einsatzwissens ist für die erfolgreiche Einsatzdurchführung deshalb eine *Conditio sine qua non*.

Welche Einsatzorganisationen betrachtet wurden

Der Feldzugang zu EO ist im Gegensatz zum privatwirtschaftlichen Sektor mit vergleichsweise hohen Hürden versehen. Neben sicherheitsrelevanten Aspekten und dem daraus resultierenden notwendigen Vertrauen zwischen Forschungsinstitution und Einsatzkräften bestehen auch praktische Zugangsschwierigkeiten – bspw. hinsichtlich der Teilnahme an Einsätzen oder der Beobachtung von Großübungen. Dennoch können wir unsere einsatzorganisationspezifischen Ausführungen auf ein breites empirisches Fundament stützen, das sich wie folgt zusammensetzt:

Studie I (Müller, 2018): Befragung von 28 Experten aus fünf EO (Berufsfeuerwehr, Polizei, Polizei-Spezialeinheit, Katastrophenschutzorganisation und Streitkräfte). Ziel der Studie war es, neue Erkenntnisse über den Transfer von Einsatzwissen in EO zu gewinnen. Hierfür wurde ein exploratives Vorgehen angewandt. Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen eines Literatur-Reviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der einem Pretest mit Angehörigen von EO unterzogen wurde. Die Auswahl der Befragten wurde anhand bestimmter Kriterien getroffen: ein möglichst breites Spektrum an durchgeführten Einsätzen, eine lange Zugehörigkeit zur EO sowie Führen

einsatzrelevanter Organisationseinheiten oder Ausbildungserfahrung. Dieses „purposeful sampling“ lies eine hohe Aussagekraft für die Fragestellung, wie EO mit einsatzrelevantem Wissen umgehen, erwarten. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 46 Minuten, die Transkripte der Interviews umfassen in Summe 488 DIN-A4-Seiten Text. Die Daten wurden unter Zuhilfenahme der Software MAXQDA analysiert, codiert und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Ergänzend wurden organisationsspezifische Dokumente ausgewertet, wie bspw. Mustervorlagen von Einsatzberichten oder operativ-taktische Einsatznachbesprechungen. Diese Dokumente umfassen ein Volumen von 405 DIN-A4-Seiten.

Des Weiteren stützen wir unsere Aussagen ergänzend auf die Daten von Studie II (Röser, 2017). In 20 Interviews wurden Angehörige von Feuerwehr und Rettungsdiensten hinsichtlich ihres Vorgehens in einem konkreten und von ihnen begleiteten Einsatz befragt. So sollte die Forschungsfrage, wie EO bei der Standardisierung von Einsatzprozessen vorgehen und wie diese Standards ein flexibles Einsatzhandeln ermöglichen, beantwortet werden. Die Datenerhebung erfolgte mittels halb standardisierte Interviews und nicht standardisierte Beobachtungen. Auswahlkriterien für dieses Sampling waren eine hohe Einsatzkomplexität sowie Führungserfahrung. Die Studie beinhaltet weiterhin die Dokumentation von fünf teilnehmenden Beobachtungen bei Übungseinsätzen, deren Transkripte – genau wie die der Interviews – softwaregestützt ausgewertet und analysiert wurden.

Die gegenständlichen Studien erheben nicht den Anspruch auf Repräsentativität, vielmehr geben sie, ganz im Sinne der qualitativen Sozialforschung, Auskunft über bis dato nur unzureichend betrachtete Phänomene: den adäquaten Umgang mit einsatzrelevantem Wissen sowie die Standardisierung von wissensintensiven Einsatzprozessen.

Was Unternehmen von Einsatzorganisationen lernen könn(t)en

Vorweg sei angemerkt, dass wir im nun folgenden Kontext bewusst den Konjunktiv akzentuieren. Unsere empirischen Daten erlauben konkrete Aussagen über die Relevanz von und dem Umgang mit Wissen in EO sowie über spezifische aufbau-

und ablauforganisatorische Prozesse in eben jenen Organisationen. Die Ausführungen darüber, woran sich Unternehmen mit Blick auf EO orientieren sollten, sind gleichwohl nicht empiriebasiert fundiert. Vielmehr können sie als generische Anregungen für die unternehmerische Praxis verstanden werden, deren konkrete Erprobung durchaus lohnenswert erscheint.

EO wurden bereits ansatzweise in diversen Kontexten als Anschauungsobjekt für Unternehmen herangezogen. Beispiele hierfür finden sich u. a. im Bereich der Führung in kritischen Situationen, bei der Übertragbarkeit von Vorgehensweisen in Bezug auf Wissen und Informationen oder von Organisationsstrukturen auf Bereiche wie Klinikstrukturen oder den Pflegebereich. Beispiele, die sich mit der Übertragbarkeit von Vorgehensweisen der Einsatznachbereitung (bspw. eines After Action Reviews) auf industrielle Branchen wie Software-Entwicklung befassen, finden sich ebenfalls (exemplarisch zu diesen Beispielen Brock et al., 2009, Godé/Barbaroux, 2012, Küpper/Wilkens, 2012, Vashdi et al., 2007). Auch die Übertragbarkeit von strukturellen Eigenschaften oder Handlungsmustern von EO wurde erforscht. Weil das Militär ein detailliertes Verständnis dafür entwickelt hat, wie Teams in komplexen und dynamischen Situationen fehlerfrei handeln, wurden bspw. Guidelines zur Gestaltung eines effektiven und effizienten Teamtrainings für medizinische Teams abgeleitet, da diese ebenfalls fehlerfrei arbeiten müssen.

Wenn wir nun den Bogen zwischen einem adäquaten Umgang mit Wissen in einer Einsatzsituation und dem Unternehmenskontext spannen, so orientieren wir uns dabei in gebotener Kürze an unseren Erkenntnissen über die Einflussfaktoren (Mensch (I), Wissen (II), Einsatz (III) und Organisation (IV)) bzw. daran, wie EO mit diesen Einflüssen umgehen, um erfolgreich zu handeln. Um sich am „vorbildlichen“ Umgang mit Wissen von EO – im Sinne der erfolgreichen Einsatzdurchführung – zu orientieren, skizzieren wir jeweils prägnant charakteristische Aspekte, um ausgehend hiervon kurz auf den potenziellen Unternehmenskontext abzuleiten.

(I) Einsatzkräfte zeichnen sich durch einen ausgeprägten offenen Umgang mit Fehlern aus. Diese und das Wissen hierüber werden eindeutig akzentuiert. Dies geschieht regelmäßig im Rahmen der Einsatzvorbereitung und -durchführung. Für Mitarbeitergespräche, Teamsitzungen oder Projektbesprechungen im Unternehmenskontext bedeutet dies: Kommunizieren Sie eindeutig, benennen Sie Fehler klar und verheimlichen Sie nicht, wer Fehler begangen hat. Insbesondere das Teilen von Wissen, das aufzeigt, weswegen Fehler entstanden sind, versetzt EO in die Lage, erfolgreich zu handeln. Hieran könnten sich auch Unternehmen stark orientieren.

Typisch für EO ist weiterhin: Erfahrene Einsatzkräfte gelten gegenüber ihren Kollegen als glaubhaft und dienen deshalb als geeignete Multiplikatoren, wenn es gilt, aus kritischen Einsatzlagen zu lernen. Deswegen ist deren Einbeziehung

in alle Formen der Ausbildung oder Einarbeitung (in diesem Kontext wird in EO oft von „Dienstpostenübergabe“ gesprochen) elementar. Hieran könnten sich auch Unternehmen branchenübergreifend ein Beispiel nehmen, indem Onboarding-Prozesse gezielt durch bzw. mit erfahrenen Mitarbeitern konzipiert werden.

(II) Wissen aus sehr konfliktreichen Einsätzen gilt als äußerst hilfreich für die Durchführung nachfolgender Einsätze. Dieses „kritische“ Wissen wird unmittelbar nach dem Ende des Einsatzes transferiert. Der Zeitpunkt des Wissenstransfers ist maßgeblich für die offene Aufarbeitung von Fehlern, da mit mehr Abstand vom Einsatz Zeit besteht, dass sich die involvierten Personen (teils unbewusst) Rechtfertigungsstrategien zurechtlegen. Für den Unternehmenskontext bedeutet dies, dass Situationen, in denen Mitarbeiter sehr gefordert werden – sei es nun eine langandauernde Verkaufsveranstaltung, Lieferengpässe wichtiger Zuliefererprodukte, Störungen von Produktionsanlagen oder Unterbesetzung von Mitarbeitern in hektischen Phasen des Betriebsalltags – gezielt genutzt werden sollten, um Lessons Learned für die Zukunft abzuleiten. Dies ist in der jeweiligen Situation zwar herausfordernd, weil sehr belastend. Allerdings ergeben sich langfristig, blickt man auf EO, nachhaltige Verbesserungen im Umgang mit diesen Situationen. Mittel der Wahl hierfür sind bspw. Übergabegespräche oder kurze Debriefings – Formate, die ganz gezielt auf den Austausch von implizitem Wissen ausgerichtet sind. Der Aufwand hierfür kann gut eingegrenzt werden, aufwendige Dokumentationsprozesse sind kaum nötig. Was zählt, sind Ummittelbarkeit und Präzision der Maßnahme sowie eine klare Kommunikation.

Auf das richtige Wissen kommt es an

EO sind in der Lage, sich bei der Durchführung von Einsätzen auf das notwendigste relevante Wissen zu konzentrieren. Dies macht es unerlässlich, auch gezielt auf unnötiges Wissen zu verzichten. Hier zeigt sich wieder die Bedeutung des impliziten Erfahrungswissens. Wenn in der unmittelbaren Einsatzsituation adäquates Handeln erforderlich ist, funktionieren Einsatzkräfte, weil sie – auch aufgrund des angemessenen Abwägens zwischen routiniertem Handeln und Improvisation – erfahrungsbasiert handeln. Sie stützen ihr Vorgehen auf passgenaue Wissensschablonen. Dies würde jedoch nicht funktionieren, wenn diese mit unnötigem Wissen gefüllt sind. Unternehmen könnten hiervon lernen, indem sie sich mit dem gezielten Vergessen von Wissen beschäftigen. Im betrieblichen Alltag kann bspw. versucht werden, konsequent zu vermeiden, große (explizite) Wissensbestände (in Form überbordender Dokumentationen, redundanter Ordnerstrukturen oder veralteter Informationen) anzuhäufen. Gerade digitale Unterstützungsmöglichkeiten sollten daher immer mit Bedacht ausgewählt und stets passgenau angewandt werden. Dies gilt umso mehr

für Unternehmen (z. B. mit Fokus auf Dienstleistungen, Beratung oder Forschung und Entwicklung), bei denen implizites Wissen genau wie bei EO von großer Relevanz ist. Überspitzt formuliert: Gerade in einem Umfeld, innerhalb dessen die Interaktion von Individuen einen großen Stellenwert einnimmt, schützt künstliche Intelligenz nicht vor analogem Unvermögen.

(III) Einsätze sind gewissermaßen das Kernelement von EO. Es verwundert daher nicht, dass Lerneffekte insbesondere aus großen Einsätzen bzw. äußerst komplexen Situationen resultieren. Daher münden gerade komplexe Einsatzsituationen in Ausbildungskonzepte von Feuerwehr, Rettungsdienst oder Streitkräften. Der praktische Bezug zum realen Einsatz ist dabei immer möglichst hoch. Für Unternehmen lässt sich schlussfolgern, dass gerade innerhalb der Ausbildung oder beim Wissenstransfer für neue Mitarbeiter ein überaus hoher praktischer Anteil sichergestellt werden sollte. Gerade das Prinzip des „learning by doing“ – Einsatzkräfte würden hierzu sagen „train as you fight“ – lässt eine schnelle Einarbeitung bzw. ein schnelles Erlernen neuer Aufgaben erwarten.

EO nutzen die persönlichen Erfahrungen ihrer Einsatzkräfte gezielt, um sich nach erfolgten Einsätzen auf neue Einsatzlagen vorzubereiten. Dabei gehen sie aber stets pragmatisch, schnell und unmittelbar vor. Dies bedeutet, dass gerade sehr komplizierte Handlungsmuster nicht anhand von verschriftlichten Informationen erlernt werden können. Im ersten Schritt werden wesentliche Erkenntnisse direkt nach Einsatzende ausgetauscht. Nachfolgend fließen diese dann in Übungen oder Simulationen ein. Da Improvisation für erfolgreiches Einsatzhandeln unabdingbar ist, wird versucht, eben dieses Wissen um jene Improvisationsfähigkeit adäquat zu berücksichtigen. Ein zu routiniertes Anwenden von Wissen kann für EO problematisch werden, dies wird im Besonderen von Einsatzkräften aus Spezialeinheiten der Polizei betont. Auch hier zeigen sich mögliche Anknüpfungspunkte zum Unternehmensalltag: Mitarbeiter sollten befähigt werden, trotz repetitiver Arbeitsschritte (bspw. innerhalb der Produktfertigung) stets eigeninitiativ und vorausschauend zu handeln. Dies setzt zweifelsohne einen gewissen Vertrauenszuschuss von Vorgesetzten voraus, könnte sich aber, genau wie bei EO, für die Fehlervorbeugung als zweckdienlich erweisen.

Mag die Bedeutung des Wissenstransfers aus Einsätzen auch noch so hoch sein, so muss dennoch betont werden, dass Einsatzkräfte immer dann eine hohe Reaktanz dagegen zeigen, wenn Wissenstransferaktivitäten zu viel Zeit in Anspruch nehmen. Für Unternehmen ließe sich ableiten, dass ein wie auch immer konzipiertes betriebliches Wissensmanagement sich an den eigenen Kerntätigkeiten ausrichten und möglichst schlank, unbürokratisch und so zeitsparend wie möglich konzipiert sein sollte.

(IV) Der Organisationstypus EO ist durch klare hierarchische Strukturen, die auch auf dem Prinzip von Befehl und Gehorsam

basieren, gekennzeichnet. Es kann daher auf den ersten Blick der Eindruck entstehen, dies würde den Umgang mit Kreativität und hohen Freiheitsgraden hinsichtlich der individuellen Entscheidungskompetenz nahezu unmöglich machen. In Bezug auf den Umgang mit Wissen trifft dies jedoch nicht zu. Im Gegenteil: Einsatzkräfte verfügen – eingebettet in die straffe Organisationsform – über ausgeprägte und sehr individuelle Möglichkeiten, ihr Wissen im Einsatz anzuwenden. Müssen im Einsatz ad hoc Probleme gelöst werden, so entscheidet die Einsatzkraft vor Ort oftmals eigenständig und sehr situativ. Das erfordert neben ausgeprägten fachlichen Kompetenzen eine hohe Verantwortung und das Bewusstsein jeder Einsatzkraft, dass die individuelle Entscheidung gravierende Auswirkungen für den weiteren Einsatzverlauf haben kann.

Wissen zielorientiert nutzen

Auf Unternehmen gemünzt bedeutet dies, dass Mitarbeiter in einen stabilen organisatorischen Rahmen eingebettet sein sollten. Das Arbeitsumfeld sollte den Mitarbeitern also einerseits die Möglichkeit geben, das individuelle Know-how stets passgenau anwenden zu können und nicht zu starr an Richtlinien festzuhalten. Andererseits ist es aber auch unabdingbar, dass sich die Mitarbeiter jederzeit bewusst sind, dass sie stets im Sinne ihres Unternehmens handeln – also ressourcenschonend, verantwortungsbewusst und zielorientiert. Hier zeigt sich, dass eine Orientierung an EO nützlich sein könnte: So erlaubt die spezifische Struktur der EO, dass – völlig unabhängig vom Dienstgrad – die erste am Einsatzort eintreffende Einsatzkraft berechtigt ist, Entscheidungen zu treffen. Für eben jene Entscheidungen bleibt oftmals nur wenig Zeit, was wiederum bedeutet, dass Einsatzkräfte qua Auftrag entscheidungsfreudig sein müssen. Nur so können sie auch auf Grundlage eines erfahrungsbasierten Wissens situationsangemessen zügig reagieren. Unternehmen, die den Spagat zwischen klaren Hierarchien auf der einen und hohen Freiheitsgraden auf der anderen Seite vollziehen können, kommen dem Typus der spezifischen EO-Form sehr nahe. Allerdings ist es für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung im betrieblichen Alltag dann auch unerlässlich, dass sich Unternehmensangehörige am typisch eigenverantwortlichen und proaktiven Handeln von Einsatzkräften orientieren.

Orientierungswürdig könnten darüber hinaus die wissensorientierten Rahmenbedingungen in EO sein. Die bloße Bereitstellung technischer Hilfsmittel zur Erledigung von Aufgaben – im Falle eines Katastrophenfalls z. B. die Lagebildermittlung mithilfe von Drohnen oder direkte Live-Bildübertragung aus dem Einsatz in ein Lagezentrum – ist nicht ausreichend, um Wissen entlang von Prozessen gezielt nutzen zu können. Unternehmen sollten daher ebenso wie EO darauf achten, bspw. eine ausgeprägte Feedbackkultur zu schaffen – und diese auch zu leben. Nur so kann das eminent wichtige Erfahrungswissen

durch kontinuierliche Maßnahmen des Wissenstransfers, der sich gezielt an Prozessen orientieren sollte, für das Unternehmen gewinnbringend genutzt werden.

Fazit

Es kann festgehalten werden, dass EO auch deshalb so gut mit Wissen umgehen können, weil sie damit im Einsatz unter sehr dynamischen Bedingungen immer wiederkehrend konfrontiert sind und daher entsprechende Routinen ausgeprägt haben. Hinsichtlich des Umgangs mit Wissen können EO für die Unternehmenspraxis Impulse geben. Allerdings muss bedacht werden, dass EO im Gegensatz zu Unternehmen bei der Verrichtung ihrer Kernaufgabe – der Einsatzdurchführung – oftmals nach dem Motto „Effektivität schlägt Effizienz“ handeln. Beispiel Hausbrand: Hierbei ist es zwingend notwendig, den Brand zu löschen. Wie viele Löschzüge anfahren oder wie viele Liter Wasser benötigt werden, ist zunächst irrelevant, da einzig das Ziel erreicht werden muss, den Brand zu löschen, um dessen weitere Ausbreitung zu verhindern. Da Unternehmen aus ökonomischer Perspektive jedoch zwingend effizient handeln sollten, muss der guten Ordnung halber diesbezüglich angemerkt werden, dass EO diesem Primat nicht folgen müssen und daher über einen anderen Handlungsspielraum verfügen.

Auch mag es antiquiert anmuten, wenn in Zeiten der Digitalisierung der Eindruck entsteht, dass dafür argumentiert wird, Erfahrungswissen würde im Zweifel wichtiger sein als digitale Kompetenz. Dennoch erscheint es uns wichtig, zumindest eindringlich darauf hinzuweisen, dass gerade der Wissenstransfer in Unternehmen nicht ausschließlich durch innovative digitale Tools vollzogen werden sollte sondern – ganz im Sinne von EO – auch der persönliche unmittelbare Face-to-Face-Austausch weiterhin angemessen Beachtung finden muss.

Die Beschäftigung mit der Übertragbarkeit von Handlungsweisen von EO auf privatwirtschaftliche Unternehmen (bspw. in der Produktion oder der Logistik) könnte aus wissenschaftlicher Sicht hochinteressant und aus Perspektive von Unternehmen nutzenstiftend sein, weswegen wir für eine Intensivierung dieser Forschungsbemühungen plädieren.



DR. RER. POL. JOHANNES C. MÜLLER
 Projektleiter Wissenschaft und Programme
 Stiftung Familienunternehmen
 E-Mail: mueller@familienunternehmen.de
www.familienunternehmen.de



UNIV.-PROF. DR.-ING. HABIL. DR. MONT. EVA-MARIA KERN, MBA
 Professur für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung an der Universität der Bundeswehr München
 E-Mail: eva-maria.kern@unibw.de
https://www.unibw.de/wissen_und_prozesse

LITERATURVERZEICHNIS

- Brock, G. W./McManus, D. J./Halle, J. E. (2009):** Reflections Today Prevent Failures Tomorrow. In: Communications of the ACM 52 (5), S. 140–144.
- Bruderer, H. (1979):** Organisation für Notfallsysteme. Leitfaden zum Aufbau von ausserberuflichen Hilfsorganisationen. Zürich, Königstein/Ts.: Verlag Industrielle Organisation/ Peter Hanstein Verlag.
- Godé, C./Barbaroux, P. (2012):** Towards an Architecture of Organizational Learning. Insights from French Military Aircrews. In: Journal of Information and Knowledge Management Systems 42 (3,4), S. 321–334.
- Kern, E.-M. (2020):** Wie funktionieren Einsatzorganisationen? Ein Bezugsrahmen. In: Eva-Maria Kern, Gregor Richter, Johannes C. Müller und Fritz-Helge Voß (Hrsg.): Einsatzorganisationen. Erfolgreiches Handeln in Hochrisikosituationen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 13–39.
- Küpper, M./Wilkins, U. (2012):** Umgang mit Risiko als Führungsaufgabe – Lernen von Hochleistungsteams. In: Sven Grote (Hg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 573–584.
- Mistele, P./Kirpal, S. (2006):** Mitarbeiterengagement und Zielorientierung als Erfolgsfaktoren. Ergebnisse einer empirischen Studie in Hochleistungssystemen. In: FOKUS prints (01), S. 1–21.
- Müller, J. C. (2018):** Wissenstransfer in Einsatzorganisationen. Empirische Entwicklung eines Bezugsrahmens für den intraorganisationalen Transfer von Einsatzwissen. Wiesbaden: Springer.
- Müller, J. C./Kern, E.-M. (2018):** Polizei, Bundeswehr & Co. - Wissenstransfer im Einsatz. In: Wissensmanagement: Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration (6/2018), S. 8–9.
- Röser, T. (2017):** Management von Einsatzprozessen. Eine explorative Untersuchung am Beispiel von Feuerwehr und Rettungsdienst. Lohmar: Eul Verlag.
- Vashdi, D. R./Bamberger, P. A./Erez, M./Weiss-Meilik, A. (2007):** Briefing-Debriefing: Using a Reflexive Organizational Learning Model From The Military to Enhance the Performance of Surgical Teams. In: Human Resource Management 46 (1), S. 115–142.

SUMMARY

Research question: What knowledge is relevant to successful mission execution and how is the transfer of that knowledge influenced?

Methodology: Qualitative research design with 48 narrative interviews with members from high reliability organisations.

Practical implications: The successful handling of knowledge from highly dynamic operational situations can serve as a model for companies. The transfer of tacit knowledge is highly relevant. Potential suggestions for companies are highlighted.

Grad der Digital Nativeness von Studierenden: Empirische Vergleichsstudie

Von **Prof. Dr. Torsten Klein** (Technische Hochschule Köln), **Christian Geyer** (FernUniversität in Hagen) und **Sophie Meinerzhagen** (Technische Hochschule Köln)

Durch die zunehmende Digitalisierung von Unternehmen stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor neuen Herausforderungen. Sie müssen sich nicht nur an wandelnde Arbeitsumgebungen anpassen, sondern auch den veränderten Qualifikationsanforderungen gerecht werden. In einer Umfrage der New Work SE und Statista (2015) gaben über 60 % der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an, sie müssten „sich ständig weiterbilden, um mithalten zu können“ (New Work SE und Statista, 2015). Die Covid-19-Pandemie treibt die Digitalisierung zusätzlich voran. Im Pandemiekontext sind Unternehmen teils gezwungen, ihren Normalbetrieb zeitweise herunterzufahren und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderweitig die Möglichkeit zu geben, ihrer Arbeit nachzukommen (Bundesministerium für Gesundheit, 2020). Arbeitsmodelle, die ein zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten ermöglichen und allgemein unter dem Begriff Flexwork zusammengefasst werden, werden hier unterstützend herangezogen. So können bspw. viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Homeoffice heraus arbeiten. Erste Umfragen zeigen, dass auch nach der Pandemie voraussichtlich vermehrt im Homeoffice gearbeitet werden wird (vgl. ZEW, 2020).

Neben der steigenden Zahl an Homeoffice-Arbeitsplätzen fordert auch die Zunahme an globalen Teams eine verstärkte digitale Kommunikation (vgl. Mockaitis/Zander/De Cieri, 2018). Um eine gute Kommunikation im Team auch ohne physischen Kontakt zu ermöglichen, stehen den Unternehmen verschiedene Tools und Softwarelösungen zur Verfügung. Die effiziente Gestaltung der Online-Arbeitswelt erfordert ausgeprägte digitale Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Von den sich verändernden Anforderungen werden vor allem die jüngeren Kohorten der Gesellschaft betroffen sein, die gegenwärtig teils noch in Schulen oder Hörsälen sitzen. Die auch als Digital Natives bezeichneten jungen Kohorten bilden das Potenzial für künftige Fach- und Führungskräfte. Im Forschungskontext werden den Digital Natives oftmals bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten, wie eine ausgeprägte Digitalfähigkeit oder der routinierte Umgang mit digitalen Medien, unterstellt – deren empirische Belegung unterbleibt

jedoch weitestgehend. Daher stellt sich die Frage, wie ausgeprägt die typischen Charakteristika der Digital Natives in Deutschland im internationalen Vergleich sind.

Um diese Frage zu beantworten, wurde eine Untersuchung mithilfe der Digital Natives Assessment Scale (DNAS) durchgeführt, bei der Studierende befragt wurden, die ebenjener Generation angehören. In der Studie soll zum einen ermittelt werden, ob die Eigenschaften, die aus der Selbsteinschätzung der Studierenden resultieren, mit den ihnen zugeschriebenen Eigenschaften übereinstimmen. Zum anderen sollen die Merkmale der Digital Natives zwischen Befragten aus Deutschland und aus den USA verglichen werden, um Schlussfolgerungen zum Ausprägungsgrad in einer Vergleichsbetrachtung ziehen zu können. Durch einen Vergleich mit Referenzstudien soll die Einordnung in einen intergenerationellen Kontext gelingen.

Dazu werden im folgenden Abschnitt zunächst das Konzept des Digital Natives und die Grundlagen des DNAS kurz skizziert. Anschließend werden die Forschungsmethodik und die Ergebnisse der Studie genauer beschrieben. Zum Schluss werden die Ergebnisse mit den sich verändernden Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengeführt. So wird erläutert, ob die Digital Natives den neuen Anforderungen entsprechen und wie die Fähigkeiten optimal eingesetzt werden können.

Theoretische Fundierung: Das Konzept des Digital Natives und des Digital Natives Assessment Scale

Der Begriff der Digital Natives wurde vom US-Amerikaner Marc Prensky geprägt. Nach Prensky ist die Altersgruppe der Digital Natives die erste Generation, die mit der Digitalisierung aufgewachsen ist und somit ein Leben ohne die neuen Technologien, wie bspw. Videospiele oder das Internet, nicht kennt. Prensky äußert, die Digital Natives seien es gewohnt, Informationen schnell zu erhalten und sie seien eher fähig zum Multitasking. Bei der Aufnahme neuer Informationen zögen sie Grafiken den zugehörigen Texten vor. Außerdem wären sie bei der Arbeit stark durch Befriedigung und Belohnungen getrieben (vgl. Prensky, 2001).

Um diese den Digital Natives zugeschriebenen Eigenschaften und digitalen Fähigkeiten empirisch zu belegen, hat Teo

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie ausgeprägt sind die den Digital Natives nachgesagten Eigenschaften im Vergleich zwischen Befragten aus Deutschland und den USA?

Methodik: Quantitative Befragung in Kombination mit einer Literaturanalyse

Praktische Implikationen: Der Grad der Digital Nativeness ist bei den Befragten beider Nationen ähnlich stark ausgeprägt. Die Eigenschaftsmerkmale decken sich zudem mit etablierten Theorieansätzen und sollten daher bei der Gestaltung von Personaleinsatz und -führung Berücksichtigung finden.

(2013) den DNAS entwickelt. Der DNAS ist ein Selbsteinschätzungsinstrument, mithilfe dessen sich die Befragten hinsichtlich der vier Dimensionen Technologienutzung, Multitaskingfähigkeit, Nutzung von Grafiken und Bildern zur Kommunikation sowie Gratifikationsneigung einschätzen. Diese Dimensionen wurden auf Basis einer Literaturstudie und von empirischen Studien entwickelt, die sich mit den Indikatoren der Digital Natives befassen. Dazu wurden zunächst 53 Items abgeleitet, die anschließend in einer Fokusgruppe diskutiert und bewertet wurden. Die 45 verbliebenen Items wurden von den Mitgliedern der Fokusgruppe schließlich kategorisiert. Daraus resultieren letztlich die vier Dimensionen, die sich mit den grundlegenden Eigenschaften der Digital Natives nach Prensky decken. In weiteren Testphasen wurden die Items auf Verständlichkeit, Redundanz und Korrelation hin überprüft. Schlussendlich blieben 21 Items übrig, die sich auf die vier Dimensionen aufteilen (vgl. Teo, 2013, und den nachfolgenden Abschnitt dieses Artikels).

Für die digitale Zusammenarbeit sind die genannten vier Dimensionen von besonderer Bedeutung. Ortsunabhängiges kollaboratives Arbeiten gelingt durch den Einsatz digitaler Arbeitsformate. Die Fähigkeit der Belegschaft im Umgang mit digitalen Technologien steigert die Arbeitseffizienz im digital-kollaborativen Kontext. Da oftmals parallel auf verschiedenen Kanälen gearbeitet und kommuniziert wird, ist zusätzlich eine ausgeprägte Multitaskingfähigkeit von Nutzen. Darüber hinaus ist der Einsatz von Grafiken und Bildern förderlich für die Kommunikation im Team. So können in bestimmten Zeitspannen mehr Informationen ausgetauscht und aufgenommen werden.

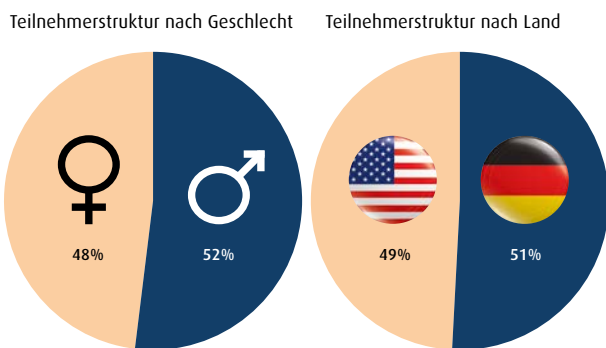
Untersuchung: Digital Native Assessment Scale als Befragungsinstrument

Bei dem sog. Digital Native Assessment Scale (DNAS) (vgl. Teo, 2013, bzgl. der Konzeption des Instruments, zusätzlich Yong/Gates, 2014, bzgl. der Validierung) handelt es sich um ein Befragungsinstrument, das wissenschaftlich als ausreichend reliabel und valide eingestuft wird und bereits mehrfach im Rahmen von internationalen Studien verwendet wurde sowie mit dem Bild, welches Prensky (2001) vom Digital Native skizziert, stark übereinstimmt.

Das Tool wird dazu genutzt, um über 21 Items und 4 zu messende Faktoren den Grad der Digital Nativeness der Befragten zu messen. Hier schätzen sich die Befragten bei jedem der Items über eine 7-stufige Likertskala zu den Faktoren selbst ein: Technologienutzung (engl: grow up with technology, Abk. TEC; fünf Items: z. B.: „I use the computer for leisure every day“), Multitaskingfähigkeit (comfortable with multitasking, Abk. MUL; sechs Items, z. B.: „When using the internet for my work, I am able to listen to music as well“), Nutzung von Grafiken und Bildern zur Kommunikation (reliant on graphics for communication, Abk. GRA; fünf Items: z. B.: „I prefer to receive messages with graphics and icons“), Gratifikationsneigung (thrive on instant gratifications and rewards, Abk. INS; fünf Items: z. B.: „I expect quick access to information when I need it“).

Die einzelnen Scores je Item können kumuliert werden und reichen somit von 21 (niedrigster Wert) bis 147 (höchster

Abb. 1: Teilnehmerstruktur und deren soziodemografische Merkmale



Ø-Alter: 21; n = 614

Quelle: Eigene Darstellung

Wert). Dabei gilt: Je höher der erreichte Wert, desto eher ist die befragte Person als Digital Native einzustufen.

Teilnehmerstruktur

In der zugrundeliegenden Untersuchung wurden Teilnehmende aus Deutschland und den USA im Zeitraum 2018 – 2020 über ein Online-Tool befragt. Der Fragebogen lag für die US-amerikanischen Teilnehmer in der von Teo (2013) entwickelten Originalfassung und damit in englischer Sprache vor, während die deutschen Teilnehmer eine übersetzte Version erhielten. Die Rücklaufquote betrug knapp 90 %. Abbildung 1 gibt Aufschluss über die Teilnehmerstruktur und deren soziodemografische Daten.

Alle Teilnehmenden waren Studierende der Wirtschaftswissenschaften oder interdisziplinärer Studiengänge mit einem wirtschaftlichen Schwerpunkt (z. B. Wirtschaftsingenieurwesen oder Wirtschaftsinformatik). Befragt wurden sowohl Studierende an Fachhochschulen wie Universitäten und Colleges sowie amerikanischen Universities.¹ Die Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 18 und 26 Jahre alt sowie weitestgehend Studienanfänger (75 % der Teilnehmer waren während der Datensammlung im 1.-3. Fachsemester).

Untersuchungsergebnisse

Abbildung 2 zeigt einen Mittelwertvergleich je Faktor der beiden Länder. Außerdem wird der durchschnittliche Wert je Faktor gegliedert nach Geschlecht sowie der durchschnittlich erreichte Gesamtscore je Personengruppe ausgewiesen.

Der Vergleich der Mittelwerte zeigt, dass sich die deutschen Teilnehmenden selbst stärker in den Bereichen Technologie-nutzung und Multitaskingfähigkeit einschätzen als ihre amerikanischen Kommilitonen. Auch das Bestreben nach Feedback und Belohnung, also die Gratifikationsneigung scheint von den deutschen Teilnehmenden als wichtiger eingestuft zu werden. Insgesamt erreichen die deutschen Teilnehmenden somit auch den höheren Score im Quervergleich. Jedoch unterscheiden sich die Ergebnisse nicht signifikant voneinander, sodass eine Bewertung hier eher spekulativ erscheint. Vielmehr sollen, die in Abbildung 3 aufgeführten Referenzstudien zur Einordnung der vorliegenden Ergebnisse herangezogen werden.

Teo et al. (2014) resümierten, dass die teilnehmenden Schülerinnen und Schüler und Studierenden einen höheren Durchschnittsscore je Kategorie sowie auch in kumulierter Form als die Lehrkräfte und Professorinnen und Professoren erreichten. Dies entspricht letztlich auch der Erwartungshaltung, die mit dem Konzept des Digital Natives verbunden wird, nämlich dass jüngere Kohorten ausgeprägtere digitale Fertigkeiten besitzen. Konkrete Werte zu den einzelnen Itemkategorien wer-

Abb. 2: Durchschnittliche Scores der Teilnehmenden

	Deutschland	USA	Männlich	Weiblich
TEC	5,80	5,63	5,63	5,83
MUL	5,73	5,35	5,44	5,78
GRA	4,02	4,06	3,73*	4,31*
INS	5,19	4,93	4,91*	5,41*
Digital Native	109,39	105,23	104,61*	111,58*

* sig. $p < 0.05$

Quelle: Eigene Darstellung

den allerdings nicht dokumentiert. Ein explizites Reporting der Faktoren liefern allerdings Wagner und Acier (2017), die im Rahmen eines Massive Open Online Courses der Universität Nantes 590 Teilnehmende befragten. Alle Werte je Kategorie lagen im Mittel 0,5 Punkte unter den hier dargestellten länderspezifischen Scores. Von den Befragten waren knapp 67 % zwar unter 30 Jahre, jedoch ist dieser Anteil noch zu gering, um einen eindeutigen Studienvergleich zu erlauben. Die Ergebnisse lassen hinsichtlich der Altersheterogenität in jener Studie vage Schlüsse auf ebendiese als mögliche Ursache für das vergleichsweise schlechte Abschneiden zu, rechtfertigen aber nicht eine mögliche Schlussfolgerung, dass die deutschen Studierenden den französischen Studierenden deutlich voraus sind. Huang et al. (2019) fanden heraus, dass neben intergenerationellen wohl auch intragenerationelle Unterschiede vorliegen können. Dies dokumentiert sich in höheren Scores der von ihnen untersuchten jüngeren Professorinnen und Professoren gegenüber den älteren Kolleginnen und Kollegen. Bei der Betrachtung der zugrundeliegenden Studie kann folglich ein Zusammenhang zwischen dem Alter und dem Abschneiden beim DNAS festgestellt werden: Jüngere Teilnehmer erreichen höhere Scores.

Die Ergebnisse älterer Studien wie die von Teo (2013) oder Yong und Gates (2014), bei denen die Probanden Schüler waren, zeigen Ergebnisse, die sich je Kategorie auf einem ähnlichen Niveau, wie bei der vorliegenden Studie befinden. Die Positionierung der deutschen Studierenden in einen Gesamtkontext hinsichtlich der forcierten Altersgruppe und eines Wettbewerbsvorteils aufgrund des besseren Abschneidens

¹ Da sowohl hinsichtlich der unterschiedlichen Hintergründe (FH und Universität) sowie zwischen einzelnen Studiengängen keine signifikanten Unterschiede feststellbar waren, werden sie im weiteren Verlauf nicht berücksichtigt.

fällt somit aufgrund fehlender adäquater Referenzstudien mit ähnlicher Probandenauswahl schwer und hätte einen hypothetischen Charakter. Allenfalls lassen sich marginale Unterschiede zwischen den Digital Natives einzelner Länder feststellen. Das Konzept der Digital Natives scheint somit länderübergreifend Substanz aufzuweisen.

Auffallend und ergiebiger ist der Vergleich zwischen den männlichen und weiblichen Teilnehmenden in der vorliegenden Studie. So schätzen die weiblichen Teilnehmenden im Durchschnitt ihren Gesamtscore um knapp sechs Punkte höher ein als die männlichen. Letztlich zeigen sich sowohl beim kumulierten Gesamtscore wie auch bei den beiden Itemkategorien Nutzung von Grafiken und Bildern zur Kommunikation und Gratifikationsneigung signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten. Darüber hinaus schätzten sich die Teilnehmerinnen auch in den Kategorien Technologienutzung und Multitaskingfähigkeit stärker ein als die männlichen Befragten.

Reflexion und Schlussfolgerung

Die Ergebnisse aus der aktuellen Befragung attestieren auf den ersten Blick den angehenden Hochschulabsolventen aus Deutschland eine gute Ausgangsposition, um im digitalen Arbeitskontext erfolgreich bestehen zu können. Den Ansatz von Prensky zugrunde gelegt, der die Eigenschaften von Digital Natives entsprechend der vier Untersuchungskategorien der vorliegenden Studie skizziert (vgl. Prensky, 2001), erlaubt das vorsichtige Resümee, die Studienteilnehmenden verfügten im Ländervergleich über ein angemessenes Grundpotenzial, um im digital-kollaborativen Kontext bestehen zu können.

Die Studienergebnisse lassen jedoch nicht die Schlussfolgerung zu, die Unternehmen in Deutschland könnten aufgrund

der im Vergleich soliden Werte auf eine breit aufgestellte Verfügbarkeit an voll digitalfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Zukunft vertrauen. Stattdessen kann eher davon ausgegangen werden, dass trotz häufig kritisiertem Mangel an digitaler Bildung die basalen Fähigkeiten der jungen Erwachsenen, die Digital Natives ausmachen, darunter nicht wesentlich gelitten haben. Vielmehr scheint der gesellschaftliche und bildungspolitische Grundstein gelegt zu sein, um darauf aufbauend den jungen Arbeitnehmertypus in die zunehmend digitale Arbeitswelt letztlich erfolgreich einführen zu können.

Die vorliegende Analyse konzentriert sich auf Hochschulabsolventen wirtschaftlicher und technisch-wirtschaftlicher Fachrichtungen, da dieser Personenkreis im Wesentlichen die Basis für die künftigen Fach- und Führungskräfte der Unternehmen ausmacht. Bei der Erfassungsmethodik der vorliegenden Studie handelt es sich um ein Selbsteinschätzungsverfahren der Befragten. Dieses Vorgehen ist eine adäquate wissenschaftliche Methodik; übrig bleibt jedoch ein Interpretationsspielraum, da es sich nicht um ein rein objektives Scoring-Ergebnis handelt. Jedoch gibt es keinerlei Anhaltspunkte, dass in Deutschland bei Selbsteinschätzungsumfragen die Studienteilnehmenden ihre Fähigkeiten eher über- oder unterschätzt als in den USA. Aufgrund dessen scheinen die Studienergebnisse keineswegs überzogen.

Die zugrundeliegenden Referenzstudien lassen letztlich vermuten, dass ältere Generationen weniger gut auf den Einsatz digital-kollaborativer Medien bzw. deren Anwendung vorbereitet sind bzw. waren. Für den gelingenden intergenerationalen Austausch bzw. eine funktionierende digitale Kommunikation unter den Arbeitnehmern wird jedoch das Interagieren auf einem in etwa ähnlich hohen Kompetenz-

Abb. 3: Referenzstudien und zentrale Ergebnisse

Autor	Jahr	Teilnehmergruppe (Land)	Zentrale Erkenntnisse
Teo et al.	2016	Schüler und Lehrer/Studenten und Professoren [Türkei]	Jüngere Teilnehmende erreichen einen höheren Durchschnittsscore.
Wagner/Acier	2017	Teilnehmende eines Massive Open Online Courses (Abk. MOOC) [Frankreich]	Je Kategorie und somit auch kumulativ werden im Durchschnitt niedrigere Scores als in der vorliegenden Studie erzielt.
Huang et al.	2019	Professorinnen und Professoren [China]	Jüngere Professorinnen und Professoren erzielen signifikant bessere Scores als ihre Kolleginnen und Kollegen.

Quelle: Eigene Darstellung

level verlangt. Daher empfiehlt sich für die Unternehmen auch auf die Weiterbildung bzw. Qualifizierung aller Arbeitnehmer in diesem Kontext zu achten. Letztlich stellt die vermutete Schwäche der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Hinblick auf die Nutzung kollaborativer Tools aufgrund der Referenzergebnisse zwar eine gut begründbare Hypothese dar, jedoch wurde dieser Sachverhalt im deutschsprachigen Raum bisher nicht empirisch nachgewiesen.

Des Weiteren darf in der Betrachtung der Ergebnisse nicht außer Acht gelassen werden, dass in Deutschland ein massiver Mangel an Fach- und Führungskräften in vielen Bereichen der Wirtschaft zu verzeichnen ist. Auch im Jahr 2020 war der Mangel an hochqualifiziertem Personal seit nunmehr rund 20 Jahren ungebrochen (vgl. bspw. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann, 2007). Ein Ende dieses Mangels ist nicht in Sicht. Das Gegenteil ist der Fall. Gerade mit zunehmender Digitalisierung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse steigen die Anforderungen an die Belegschaften, da die verbleibenden personenbezogenen Arbeitsabläufe deutlich an Komplexität gewinnen (vgl. Johansson et al., 2017). Tatsächlich betrifft der Fach- und Führungskräfemangel nicht nur das deutsche Wirtschaftsgebiet. Jedoch gerade Deutschland ist davon besonders hart betroffen, da eine Vielzahl deutscher Unternehmen nicht auf Standardware und Massenproduktion setzt, sondern auf komplexe Nischenproduktion und spezifische Auftragsfertigung, wie bspw. im Maschinenbau oder in der Spezialwerkstofffertigung, angewiesen ist (vgl. Zika et al., 2018). In diesen Bereichen bilden schon seit Jahrzehnten hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Schlüssel zum Erfolg. Durch die Digitalisierung und die zunehmende Bedeutung von digital-kollaborativem Arbeiten (vgl. Schmitz, 2020) gewinnt der Erfolgsfaktor Mensch nun noch mehr an Bedeutung. Die geschlechterspezifischen Unterschiede der Ergebnisse der Studie legen zudem nahe, dass Unternehmen auch die Potenziale der Arbeitnehmerinnen vermehrt in der digitalen Arbeitswelt nutzen sollten. Insbesondere Mitarbeiterinnen könnten zunehmend eine Rolle zur Deckung des Fach- und Führungsbedarfs spielen.

Letztlich ist die vorliegende Untersuchung lediglich ein erstes Indiz dafür, dass in Deutschland die Weichen grundlegend in Richtung digitaler Zukunft bei den Digital Natives gestellt sind. Dies ist an sich zwar bereits eine gute Nachricht, da bisher viel zu häufig eher ein übertrieben düsteres Zukunftsszenario der deutschen Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter skizziert wurde. Um letztlich digitale Prozesse in den Unternehmen tatsächlich effizient und wegweisend zu implementieren, ist der Personaleinsatz und die Führung der Digital Natives der Schlüssel zum Erfolg. Darüber hinaus spielt für die Beschäftigungsfähigkeit auch die personale Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wesentliche Rolle (vgl. Kruppe et al., 2017). Im Zuge der Personalentwicklung sollte

neben dem weiteren Ausbau bezüglich der vier Felder des Digital Native Assessment Scale eben auch die personale Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus stehen. Es müssen somit neben etwa Technologie- und Multitaskingfähigkeit auch die Selbstständigkeit und Sozialkompetenz bei der Weiterqualifizierung der Digital Natives Berücksichtigung finden (vgl. Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, 2013).

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesministerium für Gesundheit (2020): Informationen zum Coronavirus. Abgerufen am 10. Januar 2021 vom Bundesgesundheitsministerium: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus.html>

Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (2013): Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen. Strukturen, Zuordnungen, Verfahren, Zuständigkeiten. DQR.

Huang, F./Teo, T./He, J. (2019): Digital nativity of university teachers in China: factor structure and measurement invariance of the Digital Native Assessment Scale (DNAS). *Interactive Learning Environments*, S. 1-15.

Johansson, J./Abrahamsson, L./Bergvall Käreborn, B./Fältholm, Y./Grane, C./Wykowska, A. (2017): Work and Organization in Digital Industrial Context. *Management Revue*, 28(3), S. 281-297.

Kruppe, T./Leber, U./Matthes, B. (2017): Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten des digitalen Umbruchs. Institut für Arbeits- und Berufsforschung.

Mockaitis, A. I./Zander, L./De Cieri, H. (2018): The benefits of global teams for international organizations: HR implications. *The international journal of Human Resource Management*, S. 2137-2158.

New Work SE & Statista (2015): Zustimmung von Arbeitnehmern zu verschiedenen Aussagen bezüglich steigender Anforderungen am Arbeitsmarkt in Deutschland im Jahr 2015. Abgerufen am 10. Januar 2021 von Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/424144/umfrage/einschaetzung-von-arbeitnehmern-zu-steigenden-anforderungen-am-arbeitsmarkt/#professional>

Prensky, M. (2001): Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), S. 1-6

Schmitz, R (2020): Kollaboratives Arbeiten trotz räumlicher Trennung. *Wissensmanagement*, (5), S. 26-27.

Teo, T./Kabacki Yurdakul, I./Ursavas, O. (2014): Exploring the digital natives among pre-service teachers in Turkey: A cross-cultural validation of the Digital Native Assessment Scale. *Interactive Learning Environments*, 24(6), S. 1231-1244.

Teo, T. (2013): An initial development and validation of a Digital Natives Assessment Scale (DNAS). *Computers & Education*, 67, S. 51 - 57.

von der Oelsnitz, D./Stein, V./Hahmann, M. (2007): Der Talente-Krieg – Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte. *Haupt*.

Yong, S.-T./Gates, P. (2014): Born digital: are they really digital natives? *International Journal of E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning*, 4(2), S. 102 - 105.

Wagner, V./Acier, D. (2017): Factor structure evaluation of the French version of the Digital Natives Assessment Scale. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 20 (3), S. 195-201.

ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim (2020): Umfrage zur Entwicklung von Homeoffice in der Coronakrise 2020. Abgerufen am 10.01.2021 von statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1154276/umfrage/entwicklung-von-homeoffice-in-der-corona-krise/>

Zika, G./Helmrich, R./Maier, T./Weber, E./Wolter, M. I. (2018): Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035 – Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle. IAB-Forum, IAB-Kurzbericht Nr. 9, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.



PROF. DR. TORSTEN KLEIN
Technische Hochschule Köln
E-Mail: torsten.klein@th-koeln.de
<https://www.th-koeln.de/personen/torsten.klein/>



CHRISTIAN GEYER, M. SC.
Fernuniversität in Hagen
E-Mail: christian.geyer@fernuni-hagen.de
<https://www.fernuni-hagen.de/controling/team/christian.geyer.shtml>



SOPHIE MEINERZHAGEN, B. ENG.
Technische Hochschule Köln
E-Mail: sophie.meinerzhagen@th-koeln.de
<https://www.th-koeln.de/personen/sophie.meinerzhagen/>

SUMMARY

Research question: How pronounced are the characteristics attributed to digital natives in a comparison between respondents from Germany and the USA?

Methodology: Quantitative online survey in combination with a literature analysis

Practical implications: The degree of digital nativeness is similarly pronounced in the respondent groups of both nations. The characteristics also correspond to established theoretical approaches and should therefore be taken into account when designing personnel deployment and management.

Befristete Beschäftigungsangebote bei Fachkräftemangel: Unbedachte Schattenseiten

Von **Prof. Dr. Heiko Weckmüller** (RheinAhrCampus Remagen der Hochschule Koblenz), **Prof. Dr. Michael Knappstein** (ISM International School of Management) und **Fabienne Fempfel**

Im Jahr 2018 erfolgten 38 % der Neueinstellungen in Deutschland in Form von befristeten Verträgen, seit 2010 liegt der Anteil relativ stabil zwischen 38 % und 46 %. Dabei beschränken sich Befristungen nicht nur auf Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen: Für Fachkräfte beträgt der Befristungsanteil 37 % und für Spezialisten/Experten 30 %. Der überwiegende Teil dieser Befristungen erfolgt für eine Dauer zwischen 7 und 18 Monaten (Gürtzgen et al., 2019). Jedoch haben Arbeitgeber in der Mehrzahl der Fälle durchaus eine langfristige Beschäftigungsperspektive vor Augen und wollen nicht nur einen kurzfristigen Mehrbedarf decken. Tatsächlich spielen zeitlich begrenzte Mehrbedarfe verbunden mit einem Sachgrund für die Befristung nur eine untergeordnete Rolle (Bossler et al., 2020, S. 4).

Hauptargumente: Verlängerte Probezeit und unsichere Absatzmärkte

Zur Begründung des Widerspruchs zwischen langfristiger Beschäftigungsperspektive und befristetem Beschäftigungsangebot können die wahrgenommenen Begrenzungen aufgrund der deutschen Kündigungsschutzgesetzgebung herangezogen werden. Da die Kündigung eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses nach der Probezeit nicht ohne Weiteres möglich ist, setzen Unternehmen auf das Instrument befristeter Arbeitsverträge, um das Arbeitsverhältnis dennoch relativ unproblematisch beenden zu können. Risiken können auf den Absatzmärkten vorliegen oder in der Unsicherheit der Eignung der eingestellten Kandidatinnen und Kandidaten („verlängerte Probezeit“) begründet liegen. Manche Arbeitgeber werden das Instrument sachgrundloser Befristungen auch eher gedankenlos einsetzen, da das Arbeitsrecht diese Option bietet.

Mögliche negative Effekte: Geringere Arbeitgeberattraktivität und erhöhte Lohnforderungen

Auf die Schattenseiten einer überbordenden Befristungspraxis weisen regelmäßig die Gewerkschaften hin und fordern eine generelle Abschaffung sachgrundloser Befristungen (DGB, 2020). Gerade junge Beschäftigte schätzen Arbeitsplatzsicherheit und Planbarkeit. Diese Argumentation ist auch betriebswirtschaftlich relevant. Sofern Bewerber Wahlmöglichkeiten

haben, werden sie unter sonst gleichen Bedingungen unbefristete Beschäftigungsverhältnisse gegenüber befristeten vorziehen oder eine finanzielle Kompensation für die übernommenen Risiken einfordern. Aus theoretischen Überlegungen heraus ist anzunehmen, dass die hier vorgenommene Risikoallokation zugunsten der Unternehmen und zulasten der Arbeitnehmer nicht effizient ist: Unternehmen haben bessere Möglichkeiten, Risiken über mehrere Beschäftigungsverhältnisse zu diversifizieren und sind grundsätzlich weniger risikoavers als einzelne Arbeitnehmer. Gesamtgesellschaftlich effizient wäre somit, wenn die Arbeitgeber das Risiko tragen und nicht die Arbeitnehmer. Zudem ist zu berücksichtigen, dass sachgrundlose Befristungen nur gegen Risiken schützen, die zwischen dem 7. und 18. Monat eintreten: In den ersten 6 Monaten greift noch das Instrument der Probezeit und Befristungen, die einen Zeitraum von mehr als 18 Monaten umfassen, kommen, wie eingangs bereits erwähnt, nur äußerst selten vor. Der genaue Umfang des so spezifizierten Risikos dürfte allerdings in weiten Teilen branchen- bzw. betriebsspezifisch sein und lässt sich nur auf dieser Ebene näherungsweise quantifizieren.

Bei der bisherigen theoretischen Diskussion bleibt offen, wie groß der Effekt der ineffizienten Risikoallokation ist. Diese Frage lässt sich letztlich nur empirisch klären. In der Praxis ist aber nicht davon auszugehen, dass es zu echten Aushandlungsprozessen zur finanziellen Kompensation zusätzlicher Risiken kommt. Vielmehr wird der Entscheidungsprozess von Bewerberinnen und Bewerbern beeinflusst, die bestimmte Arbeitsangebote annehmen oder nicht bzw. die Arbeitgeber mehr oder weniger attraktiv finden. Deshalb legen wir den Fokus auf die betriebswirtschaftlich negativen Effekte bezüglich der Arbeitgeberattraktivität und werden die nachfolgenden Fragestellungen beantworten:

1. In welchem Umfang reduzieren befristete Beschäftigungsangebote die unmittelbar empfundene Arbeitgeberattraktivität?
2. Ist die Reduktion abhängig von der Begründung der Befristung (unsichere Absatzmärkte, verlängerte Probezeit, ohne Begründung)?
3. Zeigen sich Unterschiede in der Reaktion der Bewerber? Wir unterscheiden diesbezüglich insbesondere nach der

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche kurzfristigen und nachhaltigen Auswirkungen hat das Angebot befristeter Arbeitsverträge für qualifizierte Fachkräfte auf die Arbeitgeberattraktivität?

Methodik: Experimentelle Vignettenstudie (n=185 Studierende)

Praktische Implikationen: Ein befristetes Beschäftigungsangebot reduziert im Vergleich zum Angebot eines unbefristeten Arbeitsvertrags die Arbeitgeberattraktivität substantiell ($d=0,99$). Es zeigen sich zudem Unterschiede zwischen den Begründungen der Befristung (verlängerte Probezeit, unsichere Absatzmärkte, ohne Begründung), die jedoch statistisch insignifikant bleiben.

Abb. 1: Deskriptive Statistik

	Fallzahl	Items	Wertebereich	Mittelwert	Standardabweichung	Cronbachs Alpha
Arbeitgeberattraktivität (nach Schritt 1)	174	3	1-7	4,77	1,12	0,76
Arbeitgeberattraktivität (nach Schritt 2)	171	3	1-7	4,51	1,26	0,82
Betriebsklima	141	5	1-7	4,56	1,06	0,85
Entwicklungsmöglichkeiten	150	3	1-7	4,88	1,03	0,83
Selbstwirksamkeit	174	3	1-5	4,02	0,74	0,86
Erwartung Abschlussnote	118	1	1-3	2,06	0,43	

Quelle: Eigene Darstellung, Quellennachweis der Items: Betriebsklima (5 von ursprünglich 6 Items aus Rosenstiel/ Bögel, 1992); Entwicklungsmöglichkeiten (3 von ursprünglich 4 Items aus Bruhn et al., 2013); Selbstwirksamkeit (Beierlein et al., 2014).

Leistungsfähigkeit der Bewerberinnen und Bewerber. Außerdem gehen wir der Frage nach, ob von befristeten Beschäftigungsangeboten – im Sinne der Signaltheorie – Rückschlüsse auch auf weitere, nichtbeobachtbare Eigenschaften des Arbeitgebers gezogen werden.

Untersuchungsmethode: Vignettenstudie

Die Untersuchung fand zwischen dem 18.03. und 14.06.2020 statt. Befragt wurden abschlussnahe Studierende und Absolventen an verschiedenen Hochschulen, schwerpunktmäßig an der Hochschule Koblenz (57 %). 51 % der Befragten sind männlich. 88 % der Befragten befinden sich im Studium, wovon wiederum 81 % einen BA-Abschluss und 19 % einen MA-Abschluss anstreben. Die Studierenden befinden sich durchschnittlich im 5. Fachsemester (Mittelwert 4,85).

Wir führen eine experimentelle Vignettenstudie im Between-Subject-Design durch. Zunächst werden die Probanden gebeten, sich in das Szenario einer echten Arbeitsplatzsuche zu versetzen. Ausgangspunkt (Schritt 1) ist eine allgemein gehaltene Stellenanzeige eines fiktiven Unternehmens (WiWa GmbH) als Manager (m/w/d) für unterschiedliche Funktionsbereiche. In der Stellenanzeige ist eine etwaige Befristung noch nicht erwähnt. Auch in der Realität erscheint die Information über eine Befristung in der Regel nicht schon in der Stellenanzeige. Ein Indiz hierfür ist bspw. eine Stichtagsuntersuchung (08.05.2020) im Stepstone-Portal, nach der nur ca. 4 % der ausgeschriebenen Stellen als befristet gekennzeichnet sind. Schritt 2 versetzt die Probanden in eine fiktive Interviewsituation, die als freundliches persönliches Einstellungsinterview mit unmittelbarem Feedback charakterisiert ist. Direkt im An-

schluss an das Gespräch erhalten die Probanden ein Vertragsangebot mit folgenden Variationen:

- a) Unbefristeter Arbeitsvertrag (Kontrollgruppe)
- b) Befristeter Arbeitsvertrag über 18 Monate ohne Begründung
- c) Befristeter Arbeitsvertrag über 18 Monate mit Begründung „unsichere Absatzmärkte“
- d) Befristeter Arbeitsvertrag über 18 Monate mit Begründung „verlängerte Probezeit“

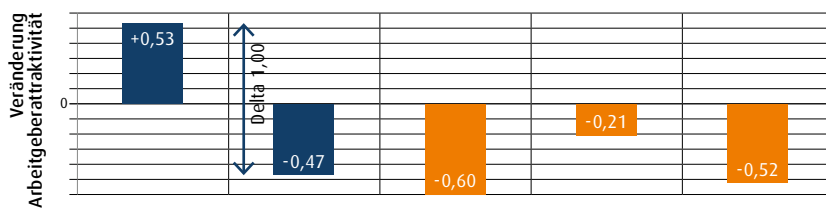
Anschließend wird die abhängige Variable Arbeitgeberattraktivität in der entscheidungsnahen Ausprägung „Absicht den Bewerbungsprozess weiterzuverfolgen“ durch drei Items nach Highhouse et al. (2003) in der deutschen Übersetzung nach Eberz et al. (2012) operationalisiert („Ich würde ein Jobangebot der WiWa GmbH sofort annehmen“; „Das Jobangebot der Wiwa GmbH käme in meine nähere Auswahl“; „Es wäre eine große Leistung, für die WiWa GmbH zu arbeiten“). Die Variable wurde nach Schritt 1 und Schritt 2 gemessen, abhängige Variable ist die Veränderung der Einschätzung zwischen den beiden Zeitpunkten. Die Arbeitgeberattraktivität weist eine durchschnittliche Ausprägung bei hinreichender Varianz auf, was für die grundsätzliche Eignung der Unternehmens-

beschreibung in der Vignette spricht. Im Durchschnitt sank die Arbeitgeberattraktivität zwischen den beiden Zeitpunkten leicht.

Bei der Operationalisierung der Arbeitgeberattraktivität in der Form „Absicht den Bewerbungsprozess weiterzuverfolgen“ wird der konkreten Entscheidungssituation zur Annahme oder Ablehnung eines Beschäftigungsangebots Rechnung getragen. Wir wollen aber auch untersuchen, ob durch ein befristetes Beschäftigungsangebot nicht nur die Einschätzung der konkreten Stelle, sondern auch die Einschätzung der Beschäftigungssituation im Unternehmen insgesamt Schaden nimmt. Nach der Signaltheorie (z. B. Connelly et al., 2010) könnten Bewerber aus dem beobachtbaren Signal „befristetes Beschäftigungsangebot“ auf nichtbeobachtbare entscheidungsrelevante Eigenschaften des Arbeitgebers schließen. So könnten Bewerber aus dem Signal der Befristung auf ein schlechtes Betriebsklima oder schlechte individuelle Entwicklungsmöglichkeiten schließen.

Zur Operationalisierung der Leistungsfähigkeit der Bewerberinnen und Bewerber verwenden wir zunächst die erwartete Abschlussnote im Studium als tendenziell objektiven Indikator.

Abb. 2: Veränderung der Arbeitgeberattraktivität (Bereitschaft den Bewerbungsprozess fortzusetzen)



	Unbefristet		Befristet		
	Alle	Verlängerte Probezeit	Unsichere Absatzmärkte	Ohne Begründung	
Signifikanz	t = 5,45; p = 0,00		F = 1,51; p = 0,23		
Fallzahl	40	130	53	35	42
Attraktivität vorher	4,83	4,72	4,83	4,64	4,63
Signifikanz	F = 0,41; p = 0,74				
Attraktivität nachher	5,36	4,25	4,23	4,43	4,11

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Einfluss befristeter Beschäftigungsangebote auf die Wahrnehmung von Betriebsklima und Entwicklungsmöglichkeiten

Abhängige Variable	Betriebsklima		Entwicklungsmöglichkeiten	
	Standardisierter Regressionskoeffizient beta	Irrtumswahrscheinlichkeit	Standardisierter Regressionskoeffizient beta	Irrtumswahrscheinlichkeit
Unabhängige Variable				
Befristung ohne Begründung	-0,10	0,35	-0,05	0,63
Befristung verlängerte Probezeit	-0,25	0,02	-0,12	0,26
Befristung unsichere Absatzmärkte	-0,02	0,88	-0,11	0,29
R ²	0,05		0,01	
Fallzahl	140		149	

Quelle: Eigene Darstellung

Um auch die subjektiv empfundene Komponente zu erfassen, verwenden wir ergänzend die Selbstwirksamkeitserwartung zur Operationalisierung. Weitere Informationen zu den verwendeten Variablen sind in Abbildung 1 aufgeführt.

Ergebnisse: Substanziell geringere Arbeitgeberattraktivität bei Befristung

Die zufällige Zuordnung der vier Vignetten zu den Probanden erfolgte über den Geburtsmonat. Bei der ersten Abfrage der Arbeitgeberattraktivität, das heißt, nachdem alle Probanden die gleichen Arbeitgeberinformationen erhalten haben, zeigen sich in einer einfachen Varianzanalyse keine signifikanten Unterschiede in der Attraktivitätsbewertung ($p=0,74$). Abbildung 2 zeigt die Veränderung der Attraktivitätseinschätzung nach den unterschiedlichen Beschäftigungsangeboten. Es zeigt sich ein statistisch signifikanter ($p<0,001$) Unterschied in der Attraktivitätseinschätzung unbefristeter gegenüber befristeten Beschäftigungsangeboten. Während die Attraktivität bei unbefristeten Angeboten um 0,53 Indexpunkte steigt, fällt sie bei befristeten Angeboten im Durchschnitt um -0,47 Indexpunkte. Die Differenz beträgt somit einen Indexpunkt und entspricht einer Effektstärke (Cohen's d) von 0,99, was nach gängiger Konvention als großer Effekt eingestuft wird.

Betrachtet man nur die befristeten Beschäftigungsangebote, zeigt sich, dass der negative Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität bei der Begründung über unsichere Absatzmärkte am geringsten ist, wobei der Effekt allerdings statistisch insignifikant bleibt ($p=0,23$). Dieses Ergebnis kann unterschiedlich interpretiert werden. Die Standardinterpretation lautet, dass nicht mit hinreichender Sicherheit aus der Stichprobe auf einen tatsächlichen Unterschied in der Grundgesamtheit geschlossen werden kann. Alternativ können aber auch die geringen Fallzahlen für die fehlende Signifikanz verantwortlich sein. Dass unsichere Absatzmärkte als Begründung eher akzeptiert werden, könnte durch die coronabedingte beginnende Abschwächung der Wirtschaftslage im Befragungszeitraum verstärkt worden sein.

Negative Selektionseffekte sind nicht nachweisbar

Neben dem dargestellten Haupteffekt wollen wir der Frage nachgehen, ob die Veränderung der Attraktivitätseinschätzung bei einzelnen Bewerbergruppen höher oder niedriger ausfällt (Moderatoren). Wir untersuchen hierbei insbesondere die Leistungsstärke der Probanden, die wir über die erwartete Abschlussnote und die Einschätzung der Selbstwirksamkeit operationalisieren. Die Überprüfung erfolgt mithilfe

einer linearen Mehrfachregression mit der Veränderung der Arbeitgeberattraktivität als abhängiger Variable (einfach und zusätzlich Prüfung als z-standardisierte Variable) und den Vignetten als erklärende Variable (Dummyvariablen). Die Moderation wird in einem Interaktionsterm aus der erklärenden Variable und der erwarteten Abschlussnote bzw. der Selbstwirksamkeitserwartung abgebildet. Wir vermuten, dass leistungsstarke Bewerber durch eine verlängerte Probezeit als Befristungsgrund weniger stark abgeschreckt werden, da sie davon überzeugt sind, dass sie sich auch in einem kompetitiven Umfeld durchsetzen werden. Der Moderator „erwartete Abschlussnote“ zeigt zwar das zu erwartende positive Vorzeichen (standardisierter Regressionskoeffizient $\beta=0,31$; das heißt, je höher/schlechter die Note, desto schwächer der Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität), bleibt aber insignifikant ($p=0,50$). Insignifikante Ergebnisse ergeben sich auch bei der Operationalisierung über die Selbstwirksamkeitserwartung ($\beta=-0,36$, $p=0,35$).

Wir untersuchen in diesem Zusammenhang insbesondere den Zusammenhang zwischen befristeten Beschäftigungsangeboten und den aus Bewerbersicht wichtigen Arbeitgeber-eigenen Betriebsklima und Entwicklungsmöglichkeiten mithilfe linearer Regressionen (abhängige Variable: Betriebsklima bzw. Entwicklungsmöglichkeiten, z-standardisiert; unabhängige Variablen: Dummyvariablen für die drei Befristungsvignetten „ohne Begründung“, „verlängerte Probezeit“ und „unsichere Absatzmärkte“, Referenzkategorie „unbefristetes Beschäftigungsverhältnis“). Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt. Die Regressionskoeffizienten zeigen zwar durchgängig ein negatives Vorzeichen, das heißt, die Befristung führt zu einer negativen Wahrnehmung von Betriebsklima und Entwicklungsmöglichkeiten. Lediglich im Fall der Befristung mit der Begründung verlängerte Probezeit ist der Zusammenhang zur Wahrnehmung des Betriebsklimas statistisch signifikant. Einschränkend ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Einschätzung des Betriebsklimas im Rahmen der Vignettenstudie deutlich weniger valide ist als die unmittelbare Einschätzung, ob der Bewerbungsprozess fortgesetzt werden würde. Insofern sehen wir hierin einen möglichen Hinweis, dass die befristeten Beschäftigungsangebote von den Bewerberinnen und Bewerbern nicht nur auf die konkrete Stelle, sondern auf die Beschäftigungssituation im Unternehmen insgesamt hin interpretiert werden.

Begrenzungen

Die Befragung fand innerhalb der ersten Welle der Coronakrise statt, was insbesondere zwei Implikationen nach sich zieht: Erstens war die Rekrutierung von Probanden wegen fehlender Vor-Ort-Lehrveranstaltungen erschwert, sodass wir den Befragungszeitraum zeitlich ausdehnen und zudem auf Studierende unterschiedlicher Hochschulen zurückgreifen mussten. Zwei-

tens trübten sich innerhalb des Befragungszeitraums die Konjunktur und die Beschäftigungsaussichten deutlich ein. Es ist nicht auszuschließen, dass sich dadurch die Attraktivität von Arbeitgebern und Beschäftigungsangeboten generell erhöht. Wir haben diesen Effekt für unseren Datensatz geprüft und finden keine signifikante Korrelation zwischen dem Zeitpunkt der Befragung und der Attraktivitätseinschätzung. Ein Grund hierfür kann darin liegen, dass die eigentlichen wirtschaftlichen Folgen der Coronakrise erst im Zuge der zahlreichen Hilfspakete während der zweiten Welle offenbar wurden.

Fazit und praktische Implikationen

Das Angebot befristeter Arbeitsverträge führt im Vergleich zu unbefristeten Angeboten zu einer substanziellen Reduktion der Bereitschaft der Bewerber zur Fortsetzung des Bewerbungsprozesses. Unternehmen sollten deshalb nicht gedankenlos diese arbeitsrechtlich legitime Option einsetzen. Vielmehr sollten sie genau abwägen, ob die dadurch zu erzielende Risikoreduktion für unsichere Ereignisse, die zwischen dem 7. und 18. Monate der Beschäftigung eintreten, tatsächlich betriebswirtschaftlich höher zu bewerten ist als die daraus resultierende Reduktion der Arbeitgeberattraktivität. Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir Unternehmen, gerade in umkämpften Arbeitsmarktsegmenten das Risiko zu tragen und unbefristete Beschäftigungsangebote zu unterbreiten.

Die Coronakrise hat die Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit als Faktor der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Bewerber erhöht. Gleichzeitig hat die Unsicherheit aus Unternehmenssicht zugenommen. Insofern gilt es zukünftig klug abzuwägen, in welchem Umfang Unternehmen Risiken in Form befristeter Arbeitsverträge an die Bewerber weitergeben wollen.



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER
RheinAhrCampus Remagen der Hochschule
Koblenz
E-Mail: weckmueller@rheinahrcampus.de
<https://www.hs-koblenz.de/profile/weckmueller>



PROF. DR. MICHAEL KNAPPSTEIN
ISM International School of Management
GmbH – Nonprofit Organization
E-Mail: michael.knappstein@ism.de
<https://institut.kienbaum.com/ueberuns/institut/>

FABIENNE ALINE FEMPEL

RheinAhrCampus Remagen der Hochschule Koblenz
E-Mail: f@femppel.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Beierlein, C./Kovaleva, A./Kemper, C. J./Rammstedt, B. (2014):** Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzskala (ASKU). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis35>
- Bosler, M./Gürtzgen, N./Kubis, A./Küfler, B. (2020):** Befristungen bei Neueinstellungen. IAB Aktuelle Daten und Indikatoren http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/Befristungen_bei_Neueinstellungen.pdf (Abruf: 20.11.2020).
- Bruhn, M./Batt, V./Flückiger, B. (2013):** Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. *Die Unternehmung*, 67(1), 62-82.
- Connelly, B. L./Certo, S. T./Ireland, R. D./Reutzel, C. R. (2010):** Signaling theory. A review and assessment. *Journal of Management*, 37 (1), 39-67.
- DGB (2020):** Wir wollen den Missbrauch bei den Befristungen abschaffen. *Arbeitsmarkt aktuell* 1(2020).
- Eberz, L. M./Baum, M./Kabst, R. (2012):** Der Einfluss von Rekrutiererverhaltensweisen auf den Bewerber: Ein medierter Prozess. *German Journal of Human Resource Management*, 26(1), 5-29.
- Giardini, A./Kabst, R. (2008):** Recruitment Process Outsourcing: Eine Szenariostudie zur Akzeptanz von Outsourcing-Maßnahmen in der Personalauswahl. *German Journal of Human Resource Management*, 22(4), 370-387.
- Gürtzgen, N./Kubis, A./Küfner, B. (2019):** Bei befristeten Einstellungen wenden die Betriebe weniger Mittel auf. IAB-Kurzbericht 17/2019.
- Highhouse, S./Lievens, F./Sinar, E.F. (2003):** Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Rosenstiel, L. V./Bögel, R. (1992):** Betriebsklima geht jeden an. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, Monachium.
-

SUMMARY

Research question: What short-term and lasting effects does the offer of fixed-term employment contracts for qualified specialists have on the attractiveness of the employer?

Methodology: Experimental vignette study (n = 185 students)

Practical implications: An offer of limited-term employment significantly reduces the attractiveness of the employer compared to the offer of an open-ended employment contract (d = 0.99). There are also differences between the reasons for the time limit (extended probationary period, insecure sales markets, without justification), which, however, remain statistically insignificant

Wie ein effektives Performance Management zum Organisationserfolg beitragen kann

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

Die schon seit einigen Jahren in Unternehmen wahrnehmbare Kritik am „klassischen Performance Management“ erreichte 2019 einen Höhepunkt, als Bosch und andere Unternehmen grundlegende Veränderungen umsetzten. Was teilweise als eine grundsätzliche Abkehr von einer integrierten Leistungssteuerung wahrgenommen wurde, entpuppte sich in den meisten Fällen jedoch als eine Neuausrichtung einzelner Instrumente wie die Umstellung von individuellen Zielen auf Unternehmensziele, die Einführung der Steuerungslogik OKR statt MbO oder die Stärkung subjektiver Leistungsbeurteilungen neben objektiv messbaren Zielen. „Performance Management im Umbruch: Eindeutiger Trend oder bunter Blumenstrauß?“ lautet entsprechend der Titel einer Handreichung des Bundesverbands der Personalmanager (2018), wodurch die unscharfe Verwendung des Begriffs Performance Management hervortritt. Nicht nur in der Praxis sondern auch in der Personalforschung werden unter dem Begriff Performance Management unterschiedlichste Themengebiete subsummiert, vor allem Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung und Feedback-Systeme (Brown et al., 2018).

Wir wollen uns nicht mit einzelnen Instrumenten des Performance Managements wie der variablen Vergütung beschäftigen, sondern das Gesamtsystem in den Blick nehmen. In diesem Sinne folgendes wir der Definition von Aguinis (2013) und verstehen Performance Management (PM) als einen kontinuierlichen Prozess der Messung und Entwicklung von Leistung einzelner Individuen und Teams sowie die Ausrichtung dieser Leistungen an den strategischen Zielen einer Organisation. PM nimmt also eine zentrale Rolle bei der Personalarbeit ein und ist eng verflochten mit anderen Personalpraktiken wie z. B. der Mitarbeiterentwicklung und der Gehaltsfindung. Selten aber sind Führungskräfte und Mitarbeiter angetan vom Performance Management im eigenen Unternehmen und gerade die Durchführung von Leistungsbeurteilungen ist „the job managers love to hate“ (Murphy, 2020, S. 15). Entsprechend häufig finden sich Versuche in Organisationen, das interne PM radikal zu überdenken und neue Ansätze einzuführen. Ganz ohne eine Leistungsbeurteilung scheint es trotzdem nicht zu gehen, schließlich müssen faire Gehalts-, Entwicklungs- und Beförderungsentscheidungen getroffen werden, die auf mög-

lichst validen Informationen zu Leistung und Potenzial der Mitarbeiter beruhen sollten. Und wie sollte das funktionieren, ganz ohne Maßstäbe für die Mitarbeiterleistung? Diese breite, in viele Bereiche gehende Rolle des Performance Managements erschwert die Messung der Effektivität eines guten PM-Systems erheblich, auch wenn ein Blick auf die Praxisliteratur zum Thema anderes vermuten lässt.

Wir möchten in diesem Beitrag einen Überblick zum Stand der Forschung zur Effektivität von Performance Management geben. Unsere Ausführungen lehnen sich stark an einen Beitrag von Schleicher, Baumann, Sullivan und Yim (2019) an und werden ergänzt durch neuere Studien zu einzelnen Aspekten von Performance Management. Da wir vornehmlich an der empirischen Evidenz zur Effektivität von PM-Systemen interessiert sind, gehen wir nur am Rande auf Gestaltungsparameter eines Performance-Management-Systems ein (siehe hierzu z. B. Schleicher/Baumann/Sullivan/Levy/Hargrove/Barros-Rivera, 2018) und konzentrieren uns auf die Wirkung auf Führungskräfte und Mitarbeiter. Hierzu beginnen wir, angelehnt an Kirkpatrick's Modell zur Trainingsevaluation, mit den Reaktionen auf das PM, gefolgt von Lernen und Transfer der Mitarbeiter und Führungskräfte. Anschließend schauen wir auf den Einfluss von Performance Management auf operative und finanzielle Ergebnisgrößen, bevor wir – basierend auf Schleicher und Kollegen (2019) – ein Gesamtmodell darstellen. Starten möchten wir mit der übergreifenden Frage, ob Performance Management überhaupt einen positiven Einfluss auf den Organisationserfolg hat.

Wirkung von Performance Management auf die Leistung der Organisation

Der Einfluss von Performance Management auf Ergebnisgrößen der Organisation kann als das „ultimative“ Kriterium zur Beurteilung des PM-Systems beschrieben werden. Auf dieser aggregierten Ebene ist die Studienlage recht klar und zeigt vielfältige positive Einflüsse des PM auf Ergebnisgrößen der Organisation. Schleicher und Kollegen (2019) analysieren insgesamt 20 Einzelstudien, die den Zusammenhang zwischen Performance Management und Organisationserfolg untersuchen, wobei jeweils unterschiedliche Erfolgsmaße wie Produk-

tivität oder finanzieller Erfolg der Organisation herangezogen werden. Übergreifend zeigt sich ein positiver Einfluss, den die Autoren allerdings – nicht wie sonst in Metaanalysen üblich – in Form von Korrelationen quantifizieren. Gleichzeitig ist aber kein einzelnes PM-System sozusagen als Best Practice aus diesen Studien hervorgegangen. Vielmehr muss das komplexe Zusammenspiel der einzelnen HR-Praktiken untereinander sowie mit der Unternehmensstrategie und dem Umfeld miteinbezogen werden. Schleicher und Kollegen (2019) sprechen in diesem Kontext von „Emergence Enablers“, welche die Effektivität des Performance Management für die Organisationsleistung (über Mitarbeiter und Führungskräfte) positiv beeinflussen können. Beispielsweise können die positiven Effekte von Performance Management auf die Organisationsleistung davon abhängen, wie Team und Führungskraft dem PM gegenüberstehen. Auf abstrakter Ebene sind diese Emergence Enablers vor allem Organisationskultur, Wissenstransfer und Führung sowie auf Teamebene Vertrauen, Kollaboration und Kohäsion. Insgesamt reicht die Befundlage für dieses komplexe Zusammenspiel aber noch nicht aus, klare Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Wie reagieren Mitarbeiter und Führungskräfte auf Leistungsbeurteilungen?

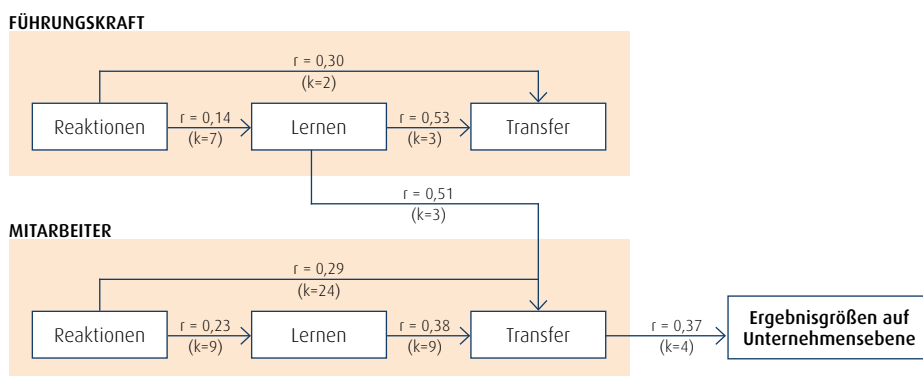
Reaktionen auf den PM-Prozess und insbesondere auf Leistungsbeurteilungen sind bedeutsam, weil sie das Verhalten nach der Bewertung, das Lernen aus dem Leistungs-Feedback und die sozialen Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern beeinflussen. Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte negativ auf den PM-Prozess reagieren, hat das PM-System einen schweren Stand in der Organisation.

Es mag wenig überraschen, aber das häufigste Ergebnis empirischer Studien zu Reaktionen auf Leistungsbeurteilungen ist, dass auf negatives Feedback in der Leistungsbeurteilung negative Emotionen bei den Mitarbeitern folgen. Positives Feedback dagegen scheint keine positiven affektiven Reaktionen bei den Beurteilten auszulösen; bisherige Studien konnten hier insgesamt keinen substanziellen Zusammenhang feststellen. Losgelöst vom Inhalt der Leistungsbeurteilung werden positive Reaktionen der Mitarbeiter am stärksten durch informelle Prozesse beeinflusst, Reaktionen der Manager dagegen stärker von formalen Prozessen im PM-Prozess. Für Mitarbeiter ist es entsprechend wichtig, dass (1) sie in den PM-Prozess aktiv eingebunden werden, (2) sie wissen, wie der PM-Prozess abläuft und (3) sie glauben, dass ihre Vorgesetzten fair und vorurteilsfrei bewerten. Für Manager dagegen sind es stärker der Ansatz zur Leistungsmessung und individuelle Faktoren wie bisherige Erfahrungen mit PM-Prozessen, die bei ihnen positive wie auch negative Reaktionen auslösen können.

Was lernen Mitarbeiter und Führungskräfte durch und über das Performance Management?

Durch das Performance Management können Organisationsmitglieder vor allem Aspekte aus zwei Bereichen lernen, erstens Dinge über das Performance Management, z. B. über die vorhandenen Entwicklungsmöglichkeiten, zweitens ermöglicht es eine Selbstreflexion, z. B. über die eigenen Stärken und Schwächen. Hier ist zu beobachten, dass sich in der Praxis der Fokus von PM-Systemen zum Lernen verschoben hat, ausgedrückt beispielhaft am „Constant Learning“ in Deloittes PM-System (Buckingham/Goodall, 2015) oder der von Cappel-

Abb. 1: Gesamtmodell empirischer Studien zur Effektivität von PM



Quelle: Schleicher et al., 2019

li und Tavis (2016) beobachteten Verschiebung des zentralen Zwecks der PM-Systeme von der Zuschreibung von Verantwortlichkeiten hin zum Lernen. Empirische Studien in diesem Bereich haben häufig die Qualität der Leistungsbeurteilungen durch Führungskräfte untersucht. Hier haben sich „Frame-of-Reference“-Trainings bewährt, da durch die dort enthaltene Vermittlung gemeinsamer Leistungsstandards eine bessere Vergleichbarkeit und höhere Genauigkeit der Leistungsbeurteilungen erreicht werden kann.

Ansonsten gibt es eine überschaubare Anzahl an Studien, die für verschiedene Aspekte informeller wie auch formaler Prozesse zeigen konnten, dass sie z. B. die Rollenklarheit, die Motivation sich zu verbessern oder die Selbstwirksamkeit erhöhen können.

Wie gelingt der Transfer auf Aspekte außerhalb des PM-Systems?

Ein gutes PM-System muss einen Einfluss auf die individuelle Leistung der Organisationsmitglieder haben, ansonsten verfehlt es die Kernaufgabe. Hier zeichnet eine Gesamtschau der recht vielen Studien zum Thema einen klaren Zusammenhang zwischen Performance Management und Mitarbeiterleistung. Schaut man auf einzelne Bausteine des PM-Systems, so wirken die Etablierung von Zielvereinbarungen, Feedback, Mitarbeiterpartizipation und entwicklungsorientierte Leistungsbeurteilungen positiv auf die Mitarbeiterleistung.

Neben der Mitarbeiterleistung wurde vor allem die Wirkung von Performance Management auf die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter untersucht, hier besonders Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment. Ähnlich wie schon bei Studien zur Mitarbeiterleistung genannt, zeigen sich vielfältige Beziehungen zwischen der Ausgestaltung des PM und Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter. Für Arbeitszufriedenheit konnten bspw. Zusammenhänge gezeigt werden mit dem Inhalt der Meetings zur Leistungsbeurteilung, der Verwendung von Zielvereinbarungen, Art und Ausmaß von Feedback oder auch die Erklärungen zur Bedeutung der Leistungsbeurteilungen. Das organisationale Commitment hängt zusammen mit entwicklungsorientierten Leistungsbeurteilungen, der fairen Behandlung durch den Vorgesetzten sowie ebenfalls mit Zielvereinbarungen und Feedback.

Insgesamt ergibt sich also ein durchaus positives Bild für diese wichtigen Ergebnisgrößen von PM, die aber noch keine Folgen auf organisationaler Ebene beinhaltet. Theoretisch könnte sich zwar die Leistung einzelner Mitarbeiter verbessern, dieses sich aber nur marginal oder gar nicht in der Leistung der Organisation widerspiegeln.

Gesamtmodell empirischer Studien zur Effektivität von PM

Unsere bisherigen Ausführungen haben sich auf einzelne Folgen von PM-Systemen bezogen, ohne ein integriertes Modell

der empirischen Befunde zu liefern. Trotzdem sollte beim Leser nicht das Bild eines „anything goes“ beim Performance Management entstehen. Aus diesem Grund möchten wir auf ein Gesamtmodell eingehen, in dem Schleicher und Kollegen (2019) die Effekte aus bisherigen Studien zum PM zusammenfassen (vgl. Abb. 1). Dieses Modell ist nicht so präzise, dass sich daraus Zusammenhänge zwischen einzelnen Komponenten des PM-Systems mit einzelnen Reaktionen oder Leistungsveränderungen bei den Mitarbeitern ableiten lassen. Es dient aber erstens als Beleg für die allgemeine Bedeutung von Performance Management und zweitens als erster Anker für eine Beurteilung der Effektivität für Evaluationskriterien in den von uns diskutierten Bereichen. In der Abbildung werden die durchschnittlichen Korrelationskoeffizienten (r) und die Anzahl der zur Berechnung einbezogenen Studien (k) dargestellt. Bspw. ist die Korrelation zwischen dem Lernen dem Transfer der Mitarbeiter $r = 0,38$, basierend auf $k=9$ Studien.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- ▶ Performance Management ist mehr als die reine Erfassung der Mitarbeiterleistung, auf die es häufig reduziert wird. Vielmehr ist PM nur im Zusammenhang mit vielen anderen HR-Praktiken und Kontextfaktoren zu verstehen.
- ▶ Bisherige Studien zeigen positive Zusammenhänge zwischen PM-Systemen und verschiedenen Effektivitätsmaßen wie Mitarbeiterleistung und Organisationsleistung.
- ▶ Ein bestimmtes PM-System als übergreifende, organisationsunabhängige Best Practice gibt es nicht.
- ▶ Organisationen sollten für die Evaluation des PM-Systems eine Mehrzahl von Kriterien aufnehmen, die aus verschiedenen Quellen kommen und auf die Organisationsziele abgestimmt sind.


PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Lehrstuhl für Personalmanagement und
Führung

Universität Mannheim

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

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


PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

Professur Human Resources

Hochschule Koblenz

Rheinahrcampus Remagen

E-Mail: weckmueller@rheinahrcampus.de

www.hs-koblenz.de

LITERATURVERZEICHNIS

Aguinis, H. (2013). Performance Management (3rd Edition). John Wiley & Sons.

Brown, T. C./O'Kane, P./Mazumdar, B./McCracken, M. (2019): Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47-82.

Bundesverband der Personalmanager (2018): Performance Management im Umbruch: Eindeutiger Trend oder Bunter Blumenstrauß? https://www.bpm.de/sites/default/files/sb_bpm_performance_management_webversion_180323.pdf

Buckingham, M./Goodall, A. (2015): Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50.

Cappelli, P./Tavis, A. (2016): The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.

Murphy, K. R. (2020): Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31.

Schleicher, D. J./Baumann, H. M./Sullivan, D. W./Levy, P. E./Hargrove, D. C./Barros-Rivera, B. A. (2018): Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209-2245.

Schleicher, D. J./Baumann, H. M./Sullivan, D. W./Yim, J. (2019): Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851-887.

Artificial Intelligence (AI) als Werttreiber?

Errik Brynjolfsson (Stanford University), **Xiang Hui** & **Meng Liu** (Washington University in St. Louis): Does Machine Translation Affect International Trade? Evidence from a Large Digital Platform. *Management Science*, 2019, 65(12), 5449–5460. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3388>

Artificial Intelligence (AI) gehört zu den technologischen Errungenschaften unserer Zeit. Besonders das HR-Management gilt dabei als betriebswirtschaftlicher Anwendungsfall. Überraschenderweise gibt es wenige Studien, die AI empirisch analysieren und Größeneffekte auf ökonomisch relevante Zielgrößen untersuchen. Die Autoren verwenden ein experimentelles Studiendesign (Difference-in-Difference), das es ermöglicht, Vergleiche zwischen einer exogenen Intervention (AI) mit denen einer Kontrollgruppe anzustellen. Sie nutzen die Einführung eines Algorithmus (genannt eMT) auf einer Onlineplattform (Ebay) in Südamerika, die spanisch sprechenden Nutzern von nichtspanisch sprechenden Verkäufern übersetzte Titel in der Muttersprache anbieten lässt. Ein Vorteil dieses Vorgehens ist, dass der Algorithmus keine anderen Variablen (Preis, Qualität) auf der Angebots- oder Nachfrageseite der Plattform (außer die Übersetzung der Titel) beeinflusst, die für höhere oder niedrigere Exportaktivitäten sprechen könnten. Die Autoren nutzen den logarithmierten Exportwert in US-Dollar als Stellvertreter für Quantität bzw. Exportaktivität. Es zeigt sich, dass der Algorithmus Exporte von US-Verkäufern an spanisch sprechende Länder in Südamerika um 17,5-20,9 % erhöht, je nachdem wie groß das Zeitfenster der Evaluation ist. Der Effekt wird zudem von vier Bedingungen auf der Angebot- bzw. Nachfrageseite verstärkt: differenzierte Produktkategorien, Produkte mit mehr Wörtern in der Suchanfrage, günstige Produkte und wenig erfahrene Käufer. Die Autoren diskutieren die Gründe für den Einfluss von AI. AI könnte demnach besonders differenzierte Produktgruppen betreffen, die besonders hohe Variationen in Produkteigenschaften aufweisen und dadurch hohe Suchkosten innerhalb von Produktkategorien besitzen. Günstige Waren haben relativ zum Preis hohe Suchkosten, wodurch AI einen Beitrag zur Reduktion dieser Kosten leisten könnte. Unerfahrene Käufer haben wenig Erfahrung mit der Plattform und englischsprachigen Titeln, wodurch Suchkosten für diese Käufergruppen besonders gesenkt werden könnten. Die Ergebnisse zeigen, dass AI (im Beispiel maschinelle Übersetzung) einen direkten und signifikanten Effekt auf ökonomische Ergebnisgrößen haben können. Dies ist vergleichbar mit traditionellen ökonomischen Barrieren wie Zöllen.

Besprochen von Johannes Brunzel

Informationsaustausch in Teams fördern

Julia Lee Cunningham (University of Michigan), **Francesca Gino** (Harvard University), **Dan M. Cable** (London Business School) & **Bradley R. Staats** (University of North Carolina at Chapel Hill): Seeing Oneself as a Valued Contributor: Social Worth Affirmation Improves Team Information Sharing, *Academy of Management Journal*, in press, 1–55.

Informationsaustausch ist ein kritischer Faktor für die Leistung von Teams – das hat kürzlich eine Meta-Analyse auf Basis von 43 Primärstudien demonstriert. So eingängig dieser Zusammenhang aber auch ist, so wenig selbstverständlich ist es, dass Ideen, Wissen, Erfahrungen, Bedenken etc. offen unter Teammitgliedern ausgetauscht werden. In einer Reihe von Experimenten konnten Cunningham und Kollegen zeigen, dass eine simple Intervention Teammitglieder darin unterstützen kann, ihre eigene Perspektive (zum Vorteil für das Team) einzubringen. Die Autoren gingen davon aus, dass das Streben nach Konformität und sozialer Akzeptanz für die Tendenz von Teammitgliedern verantwortlich ist, bereits bekannte Informationen zu diskutieren, statt ihre eigene, potenziell abweichende Perspektive, einzubringen. Um das Bewusstsein für das eigene Potenzial, wertvolle Beiträge für das Team leisten zu können, zu steigern, nutzten die Autoren eine Intervention, die auf der gedanklichen Beschäftigung mit Situationen basiert, in denen man einen wichtigen Beitrag (zu z. B. einem Projekt) geleistet und dafür Bestätigung aus seinem sozialen Umfeld (z. B. von Kollegen) erhalten hat. Teams, welche die Intervention erhielten, zeigten in einer anschließenden Team-Leadership-Simulation eine höhere Leistung, teilten mehr Informationen untereinander und holten vermehrt proaktiv Informationen von anderen Teammitgliedern ein. Zwar ist eine derartige Intervention zumindest im Unternehmensalltag wenig praktikabel und auch die Nachhaltigkeit der Intervention konnte die Studie nicht abschließend klären (das längste Experiment basierte auf einer 10-tägigen Krisenmanagement-Simulation); in Kontexten, in denen Informationen aus möglichst diversen Perspektiven erfolgskritisch sind (Krisenmanagement, kreative Aufgaben im Innovationsprozess etc.), dürfte sich jedoch eine solche Interventionsmaßnahme bezahlt machen. Auch mit einfacheren Mitteln ließen sich psychologische Barrieren abbauen, um den Informationsaustausch in Teams zu fördern.

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

Keine Macht den Statusunterschieden

So-Hyeon Shim (University of Hong Kong), **Robert W. Livingston** (Harvard University), **Katherine W. Phillips** (Columbia University), & **Simon S. K. Lam** (University of Hong Kong): The Impact of Leader Eye Gaze on Disparity in Member Influence: Implications for Process and Performance in Diverse Groups, *Academy of Management Journal*, in press, 1–63.

Schon als Babys folgen wir instinktiv den Blicken unserer Eltern – worauf diese ihre Aufmerksamkeit lenken, muss wichtig sein und erfordert also auch unsere Aufmerksamkeit. Als Erwachsene, so argumentieren Shim und Kollegen, sind es unsere Vorgesetzten, deren Blicke unsere Aufmerksamkeit lenken und uns signalisieren, was oder wer wichtig ist. Da es ungleich leichter fällt, Führungskräfte darin zu trainieren, ihre (visuelle) Aufmerksamkeit zu steuern als einen Kulturwandel in einem Unternehmen herbeizuführen, haben sich Shim und Kollegen gefragt, ob dieser Mechanismus dazu genutzt werden kann, statusniedrige Teammitglieder, wie bspw. junge unerfahrene Mitarbeiter, zu „empowern“ – das heißt, ihre Perspektive, Ideen und Kritik (kurz: Informationen) einzubringen, die sie sonst gegenüber statushöheren Teammitgliedern zurückhalten würden. Diese Frage hat insbesondere, aber nicht nur, in Hochrisiko-Kontexten wie bspw. Airbus-Cockpits und OP-Sälen Relevanz, in denen ein Fehler, der nicht zur Sprache gebracht wird, fatale Konsequenzen haben kann. Wenn eine Führungskraft ihre visuelle Aufmerksamkeit selektiv auf statusniedrige Teammitglieder lenkt, könnte dies gemäß der Argumentation von Shim und Kollegen deren Beteiligung an Diskussionen und Entscheidungen des Teams steigern und innerhalb des Teams zu einer besseren Verarbeitung und Integration von Ideen und Perspektiven führen, was sich letztlich auch in einer besseren Teamleistung niederschlagen sollte.

Um ihre Hypothesen zu testen, führten die Autoren zwei Experimente durch, die sich nur geringfügig im Aufgabentyp und Statuskriterium unterschieden. In den Experimenten wurden „Team Leader“ eingesetzt, die darauf trainiert waren, ihre visuelle Aufmerksamkeit gezielt zwischen zwei Probanden (Teammitgliedern) mit stereotypisch verschiedenem Status zu variieren, während sie die experimentelle Aufgabe beschrieben. Den „Team Leadern“ wurde entsprechende Legitimität verliehen, indem die Probanden auf deren Führungserfahrung hingewiesen wurden. Nach einer individuellen Vorbereitungszeit kamen die Teammitglieder zusammen, um Informationen auszutauschen, diese zu diskutieren und schließlich zu einer Entscheidung zu gelangen. Diese Diskussion wurde gefilmt,

um die Redeanteile zu ermitteln und zu bewerten, wer wie viele Vorschläge eingebracht und Entscheidungen getroffen hat (bzw. eher zugehört und gezögert hat, Vorschläge einzubringen) und wer die Diskussion angeleitet hat (bzw. sich den Ideen des anderen meist angeschlossen hat). Die Bewertungen nahmen zwei externe Beobachter, die blind gegenüber den Studienhypothesen waren, unabhängig voneinander vor. Zwei weitere externe Beobachter bewerteten unter denselben Bedingungen, inwiefern in die Diskussion eingebrachte Informationen gemeinsam diskutiert (verarbeitet) wurden und inwiefern die Implikationen dieser Informationen miteinander kombiniert (integriert) wurden, um zu einer finalen Entscheidung zu gelangen.

Die Ergebnisse der Experimente unterstützen die Argumentation der Autoren: Wenn der „Team Leader“ (das heißt die Führungskraft) seine Aufmerksamkeit stärker auf das statusniedrige Teammitglied lenkte, war dies mit einer geringeren Diskrepanz in der Einflussnahme beider Teammitglieder auf die Diskussion und die finale Entscheidung des Teams verbunden, und diese wiederum mit einer besseren Verarbeitung und Integration der eingebrachten Vorschläge und Ideen, was sich dann auch in einer besseren Teamleistung niederschlug.

Die selektive Steuerung von Aufmerksamkeit auf statusniedrige Teammitglieder stellt eine simple und effektive (sowie leicht erlernbare) Methode dar, mit der Führungskräfte bspw. in Meetings und Workshops die negativen Auswirkungen von Statusunterschieden in ihren Teams kompensieren können. Dennoch ist diese Methode eher als Ergänzung, denn als Ersatz für systematische Ansätze auf organisationaler Ebene zu sehen, die unerwünschte Auswirkungen von (insbesondere leistungs-irrelevanten) Statusunterschieden auf die Kommunikation zwischen Mitarbeitern zu verringern suchen (Organisationskultur, Protokolle etc.).

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

Reduziert Dankbarkeit soziales Fehlverhalten?

Lauren R. Locklear, Shannon G. Taylor & Maureen I. Ambrose, M. L. (University of Central Florida): How a gratitude intervention influences workplace mistreatment: A multiple mediation model. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication, 2020, <https://doi.org/10.1037/apl0000825>

Dankbarkeit liegt im Trend. Das hat nicht zuletzt mit der zunehmenden Popularität der positiven Psychologie zu tun, die Dankbarkeit schon länger als zentrale Strategie zur Steigerung des Wohlbefindens betrachtet. Dankbarkeit beschreibt ein positives Gefühl der Anerkennung als Reaktion auf eine Zuwendung, die man durch eine andere Person erhält. Das Empfinden von Dankbarkeit kann trainiert werden. Klassische Dankbarkeitsinterventionen beinhalten Übungen, in denen die Teilnehmenden eine Liste aller Dinge erstellen sollen, für die sie dankbar sind. Solche Interventionen können zu mehr Optimismus und Lebensfreude führen und z. B. Angst oder Depressivität reduzieren. Seit einiger Zeit finden Dankbarkeitsinterventionen auch in Organisationen verstärkt Beachtung. Locklear, Taylor und Ambrose von der University of Central Florida wollten nun in einer Studie herausfinden, ob eine Dankbarkeitsintervention dazu beitragen kann, zwischenmenschliches Fehlverhalten in Organisationen wie Unhöflichkeit, Ausgrenzung oder Lästern zu reduzieren. Die Wissenschaftlerinnen interessierte dabei insbesondere die Frage, wie genau sich die Wirksamkeit einer Dankbarkeitsintervention entfaltet. Auf Grundlage verschiedener theoretischer Ansätze wurden vier mögliche Erklärungsmechanismen identifiziert. Zum einen wurde angenommen, dass eine Dankbarkeitsintervention die prosoziale Motivation der Teilnehmenden fördern könnte, sodass es zu weniger zwischenmenschlichem Fehlverhalten am Arbeitsplatz kommt. Durch das Erleben von Dankbarkeit könnten die sozialen Beziehungen bei der Arbeit aber auch direkt gestärkt werden, wodurch sich gleichzeitig unhöfliche oder ausgrenzende Verhaltensweisen reduzieren sollten. Ein weiterer Ansatz betont, dass unzureichende Ressourcen für die Selbstregulation das Auftreten zwischenmenschlichen Fehlverhaltens begünstigen. Selbstregulation ist ein Sammelbegriff für die Fähigkeiten, mit denen Menschen ihre Gedanken, Gefühle und Handlungen steuern. Für die Ausübung von Selbstkontrolle müssen kognitive Ressourcen aufgewendet werden, die jedoch nur begrenzt verfügbar sind und durch bestimmte Situationen erschöpft werden können. Über Dankbarkeitsinterventionen werden Ressourcen zur Selbstregulation wieder aufgefüllt bzw. neu aufgebaut, sodass Personen sich bei der Arbeit mit gerin-

gerer Wahrscheinlichkeit anderen gegenüber unhöflich oder ausgrenzend verhalten sollten. Es ist außerdem denkbar, dass eine Verringerung sozialen Fehlverhaltens am Arbeitsplatz über die wahrgenommene soziale Unterstützung durch die Organisation vermittelt wird. Diese Erklärung beruht auf der Theorie des sozialen Austauschs. Das Erleben von Dankbarkeit könnte dazu führen, dass Mitarbeitende verstärkt wahrnehmen, wie sie durch ihre Organisation unterstützt werden. Dies löst wiederum das Gefühl aus, eine Gegenleistung erbringen zu müssen, und trägt so dazu bei, organisationsschädigendes Verhalten zu vermeiden.

In zwei Studien mit 147 bzw. 204 Mitarbeitenden sollte überprüft werden, welche Ansätze erklären können, warum eine Dankbarkeitsintervention zwischenmenschliches Fehlverhalten in Organisationen reduziert. Dafür wurden die Teilnehmenden in zwei Gruppen eingeteilt. In der Interventionsgruppe füllten die Teilnehmenden über zehn Arbeitstage hinweg abends ein Dankbarkeitstagebuch aus, in dem sie alle Dinge notierten, für die sie an diesem Tag dankbar waren. Die Teilnehmenden der Kontrollgruppe schrieben über ihre allgemeinen Erlebnisse bei der Arbeit. Mitarbeitende, die ein Dankbarkeitstagebuch führten, erlebten nach zwei Wochen im Vergleich zur Kontrollgruppe tatsächlich mehr Dankbarkeit. Sie berichteten zudem über engere soziale Beziehungen bei der Arbeit (Studie 1 und 2), mehr Selbstregulationsressourcen (Studie 1 und 2) und eine stärkere wahrgenommene soziale Unterstützung durch die Organisation (Studie 2). Es zeigten sich zwar keine direkten Effekte der Intervention auf das soziale Fehlverhalten. Allerdings reduzierte die Dankbarkeitsintervention unhöfliches und ausgrenzendes Verhalten sowie Lästern indirekt über die Stärkung der Selbstregulationsressourcen. Dieser indirekte Effekt war besonders stark ausgeprägt bei Personen, in deren Organisation Dankbarkeit zum normativen Verhalten gehört. Die Ergebnisse zeigen, dass soziales Fehlverhalten am Arbeitsplatz durch eine sehr einfache und ressourcenschonende Dankbarkeitsintervention – zumindest kurzfristig – reduziert werden kann. Auch wenn die Effekte der Intervention insgesamt eher klein sind und keine direkten Effekte auf das soziale Fehlverhalten gefunden wurden, ist der Nachweis der Wirksamkeit der Intervention insbesondere vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass eine aktive Kontrollgruppe eingesetzt wurde. Das regelmäßige Schreiben über allgemeine Erlebnisse des zurückliegenden Arbeitstags könnte ebenfalls positive Effekte haben, sodass die tatsächliche Wirksamkeit der Dankbarkeitsintervention noch etwas höher sein könnte. Weitere Studien sollten der Frage nachgehen, über welchen Zeitraum hinweg sich die Wirkung der Intervention entfaltet und wie lange die positiven Effekte bestehen bleiben.

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

Gier ist gut?!

Miha Sajko & Christophe Boone (University of Antwerp),
Tine Buyl (Tilburg University): CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 2021;47(4):957-992.
 doi:10.1177/0149206320902528

Gier ist gut! Filminteressierte werden sich an diese Aussage der Hauptfigur aus dem Spielfilm „Wall Street“ erinnern, in dem die von Michael Douglas verkörperte Hauptfigur Gordon Gekko durch illegalen Insiderhandel spektakulären Reichtum erlangt. Doch welche Implikationen hat Gier der Topführungskräfte für Organisationen? Dieser Frage gehen die Autoren in ihrem Artikel nach, da es trotz der langen Geschichte des Konstrukts in der Popkultur und ökonomischen Forschung wenige Studien gibt. Die Autoren definieren dabei Gier als exzessives Streben nach materiellem Wohlstand und als das Fehlen von Achtung für andere. Im Folgenden hypothesieren die Autoren, dass sich Gier vor allem auf ein niedrigeres Engagement mit Stakeholdern auswirkt (i.e. Investitionen in Corporate Social Responsibility), da sich dieses Engagement für diese Führungskräfte materiell nicht lohnt. Dies steht nach den Autoren im Gegensatz zur Geltungssucht von Führungskräften mit bestimmten Charakteristiken wie Narzissmus, die nach äußerlich sichtbaren Unternehmensstrategien wie CSR suchen. Als Folge hypothesieren die Autoren, dass sich dieses niedrigere Engagement negativ auf die Möglichkeit der Organisation auswirkt, Umwelteinwirkungen zu antizipieren und sich an diese Schocks anzupassen (Resilienz). Letzteres operationalisieren die Autoren über die Aufwertung/Abwertung des Aktienkurses nach einem Umweltereignis (Stabilität) und die Zeit bis zur Rückkehr des Aktienkurses nach einem Umweltereignis (Flexibilität). Gier wird nach den Autoren als eine Kombination von drei nichtreaktiven Variablen operationalisiert. Eine davon ist die Kompensationslücke der am höchsten und niedrigsten bezahlten Führungskraft.

Die Autoren betrachten eine Stichprobe der größten börsennotierten US-Firmen und nutzen die Finanzkrise des Jahres 2008 als einen exogenen Schock, um 301 Führungskräfte aus unterschiedlichen Firmen zu analysieren. Nach der Kontrolle verschiedener Variablen (z. B. Industrieinfluss) findet die Studie eine direkte, negative Verbindung zwischen Gier und CSR-Aktivität, die besonderes von der Kompensationsart verstärkt wird (Bonus als Moderator). Die Studie findet keinen Zusammenhang zwischen Gier und langfristigen Kompensationsarten. Hohe CSR-Raten (hohe Gier-Raten) korrespondieren mit einer höheren Flexibilität der Organisationen. Es wird kein Effekt von CSR auf den Wert des Aktienkurses nach der Fi-

nanzkrise gefunden (Stabilität). Gierige Führungskräfte scheinen also keinen Einfluss auf die Stabilität des Aktienkurses nach einem Umweltschock zu haben. Jedoch scheinen sie die Widerstandsfähigkeit der Organisationen und die Rückkehr der Organisationen nach einem Umweltschock zu erschweren. Die Autoren argumentieren, dass diese Führungskräfte andere Mitglieder der Organisation zu ähnlichen Verhaltensweisen motivieren, wodurch vermehrt Trittbrettfahrerverhalten stimuliert und organisationale Ressourcen aufgebraucht werden. Generell zeigen die Autoren, dass Gier besonders von kurzfristigen, finanziellen Anreizen (Boni) verstärkt wird und dass selbst langfristige, finanzielle Anreize (Aktienoptionen) die Wirkung nicht aufheben oder abschwächen.

Besprochen von Johannes Brunzel

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Teams mit Vertrauen voranbringen

Ursachenforschung bei Führungsversagen: Die Rahmenbedingungen in Unternehmen behindern kluges Führungsverhalten oder die Führenden sind nicht gut qualifiziert.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Die Wirtschaftswoche sucht online auf wiwo.de am 23. Februar dieses Jahres im Beitrag „Tiefstapler sind ganz hervorragende Führungskräfte“ nach Charaktereigenschaften für gute Führung. Im B2B-Online-Newsletter it-daily.net werden im Oktober 2019 „11 Gründe für das Scheitern von Führungskräften“ aufgelistet – darunter Persönlichkeitsdimensionen wie Sprunghaftigkeit, übertriebene Skepsis, aber auch Draufgängertum und Dienstbeflissenheit. Die Welt gibt online im September 2020 unter der Dachzeile „Schlechte Führungskräfte“ den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gleich „Sechs Tipps, um Ihren Chef erfolgreich zu führen“. Von Loyalität und Verständnis ist da die Rede und davon, den Chef zu schützen, selbst gut zu arbeiten und dem Vorgesetzten Feedback unter vier Augen zu geben. Allerdings endet der Artikel mit dem Rat, sich rasch nach einem neuen Job umzuschauen, wenn „die Situation zu krass“ wird. Nicht nur dem Persönlichen und Zwischenmenschlichen, sondern auch den Rahmenbedingungen für gute Führung in den Unternehmen geht der Harvard Business Manager auf managermagazin.de im April nach. Die Zielrichtung des Artikels beschäftigt sich mit der Zukunft. „Wie Sie Führungsnachwuchs gewinnen“ beschreibt, dass sich Nachwuchstalente nicht für Führungsaufgaben gewinnen lassen, wenn sie befürchten müssen, mit dem Aufstieg auch die Verantwortung für mieses Arbeitsklima und schlechte Managemententscheidungen zu übernehmen.

Erst alle Aspekte des Führens, von der Persönlichkeit über die Kompetenz bis zu den Rahmenbedingungen in den Unternehmen ergeben ein rundes Bild. Da sind sich die langjährigen Forscher für Personalmanagement und Organisation Karlheinz Schwuchow, Volker Stein und die Forscherin Sonja Sackmann einig. Und auch darin: Zum Gelingen von Führung in der Unternehmenspraxis muss die HR-Funktion ihren Anteil leisten, sonst macht sie sich überflüssig.

Professorin Sonja Sackmann forschte und lehrte an der Universität der Bundeswehr München, zum Beispiel über das Innovationspotenzial, das Unternehmen und Institutionen aus dem Wertespagat zwischen Mensch und Ökonomie entwickeln können. Die Organisationspsychologin, die seit April dieses Jahres emeritiert ist, aber schon seit März 2020 im Homeoffice

arbeitet, forschte und schreibt nun ohne Lehrverpflichtung weiter über Unternehmenskultur – darunter brandaktuell und gemeinsam mit Organization-Behavior-Professorin Nancy Adler von der McGill University im kanadischen Montreal über Führung in der Pandemie. Digitale Führung, die durch die Covid-19-Pandemie einen Hype erlebt, geht mit Kontrollverlust einher. „Der menschliche Faktor sollte nicht unterschätzt werden“, sagt Forscherin Sackmann, „vor allem wenn in Unternehmen nach dem Managementprinzip Ansage und Kontrolle regiert wird.“ Schon 2004 war alternierende Telearbeit für die Hochschullehrerin ein Thema. Und damals wie heute fiel es Führungskräften in klassisch geprägten Unternehmen schwer darauf zu vertrauen, dass die Beschäftigten ihre Aufgaben auch dann pünktlich und sorgfältig erledigen, wenn die Arbeitsfortschritte nicht überwacht werden.

In der oberen Führungsetage fehlen Vorbilder

Doch mangelndes Führungsverständnis beginnt schon früher. An den Hochschulen fehlt die Führungskomponente in der zumeist rein fachdisziplinären Ausbildung. „ZDF – Zahlen, Daten, Fakten – das zählt immer noch mehr als der Umgang mit Menschen“, stellt Sonja Sackmann fest. In den Unternehmen wird diese Haltung gefestigt: „Personalkennzahlen werden im Vorstand nicht so gut verkauft wie zum Beispiel Vertriebszahlen.“ Und weil das so ist, können Manager mit guter Führung nicht punkten. „Zu oft werden die besten Sachbearbeiter zum Chef gemacht und denen fehlen dann die Kenntnis und die Erfahrung in der Führungsarbeit“, sagt Sonja Sackmann. Das Know-how müssen sie in der Weiterbildung nachholen. Ob sie die firmeneigenen Führungsgrundsätze nachhalten, wird zu selten überprüft. In der obersten Managementetage fehlen zudem häufig die Vorbilder. Feedback werde zu selten gegeben: „Die Auseinandersetzung mit der Person fehlt.“

Dem stimmt Professor Karlheinz Schwuchow zu. Der Professor für internationales Management an der Hochschule Bremen hört noch zu oft die Einstellung durchklingen, dass „Feedback doch nur von der Arbeit abhält“. Die Sensibilität für HR finde keinen Nährboden im Management, weil die Kontrollgröße fehle. Daran allerdings sind die HR-Verantwortlichen nicht unschuldig. Sie vermitteln nicht stark genug, dass Soft-



V. l. n. r.: Prof. em. Dr. Sonja A. Sackmann (Universität der Bundeswehr München), Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow (Hochschule Bremen), Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen)

skills sich auf die Zukunft des Unternehmens auswirken. „Das liegt auch daran“, sagt der Forscher zur interkulturellen Führungskräfteentwicklung und seit 30 Jahren Herausgeber des Jahrbuchs HR-Trends, „dass der Leidensdruck in den meisten Firmen noch nicht stark genug ist.“ Und das trotz des demografischen Wandels, der sich ankündigt oder wie in der IT bereits Folgen zeigt.

Doch Fluktuationszahlen und eine geringe Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern werden zu selten als Zeichen verstanden, Personalarbeit und Führung zu verändern. Noch werde HR als Reparaturbetrieb begriffen. „Der Start in die Zukunft beginnt mit dem Recruiting“, betont Schwuchow. HR müsse da wirksame Signale setzen: „Als Business Partner müssen Personalmanager Führungsthemen in die Fläche tragen, ohne über Gebühr zu bürokratisieren.“ Schlanke Verfahren bei der Mitarbeiterauswahl und beim Feedback kommen in allen Fachbereichen gut an.

Und Professor Schwuchow führt weiter aus: „Führungsleistung muss gleichberechtigt neben den Geschäftszahlen in die Beurteilung einfließen, um innovationsfähige Strukturen zu schaffen.“ Bewährte zukunftsorientierte Handlungsprinzipien können auch Fehlentscheidungen und Fehlentwicklungen in der Krise verhindern. Wie vor zwölf Jahren in der Finanzkrise und aktuell in der Pandemie. „Manager müssen schnell, aber überlegt handeln“, lehnt Karlheinz Schwuchow jeglichen Aktionismus ab. Doch genau das beherrschen allein Führungskräfte, die in strategisch und strukturell gut aufgestellten Unternehmen mental anpassungsfähig arbeiten.

Führungsarbeit ist von Ambiguität geprägt

Volker Stein, der seit seinem Einstieg beim Saarbrücker Professor Christian Scholz die HR-Arbeit beobachtet und bewertet, sieht „dass da heute einiges aus der Balance geraten ist“. Führungsarbeit sei nicht mehr nur komplex, sie sei von Ambiguität

geprägt. Der Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen sagt: „Der Fokus liegt zu stark auf der Individualität, der Rückbezug zum Kollektiv fehlt.“ Man müsse über die Rahmenbedingungen die Organisation besser machen. Und darin liegt eine Aufgabe des Personalmanagements, deren Akteure weggehen müssen von der Beschäftigung mit sich selbst. „Professionelles HRM guckt den Führungskräften auf die Finger“, fordert Volker Stein. „Und zwar nicht als Kontrollhebel, sondern um vernünftiges Führen zu fördern.“ HR kann mit Kontinuität, Expertise, der Rückbesinnung auf Nichtindividuelles und Stärkung des Organisationalen Unternehmen für eine Zukunft rüsten, in der Teams mit wechselnden Mitgliedern an Projekten zusammenarbeiten. Diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss die Führungskraft vertrauen. Nur dann werden agile Arbeitsformen und ein anderes Mensch-Maschine-Verständnis die Unternehmen erfolgreich machen. HR-Manager sollten Investitionen in die eigene Unternehmenskultur forcieren.

Volker Stein beschreibt in seinem Artikel über die vergangenen 30 Jahre HR-Transformation zum Einstieg in das Standardwerk „HR-Trends 2021“, im 30. Jahr herausgegeben von Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann, dass es Zeit ist für eine neue Haltung im Personalmanagement: „Denn die 30 Jahre HR-Transformation, die vor uns liegen, werden ungleich dynamischer werden.“ Seine Existenzberechtigung erwirbt professionelles HRM, indem die Personalmanager kompetente Führung über ordentliche Rahmenbedingungen ermöglichen und Führungsversagen mindern.

Familienfirmen im Fokus

Bei Christina Hoon dreht sich beinahe alles um die Familie. Denn die Professorin an der Universität Bielefeld lehrt und forscht über Familienunternehmen aller Branchen.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Für traditionsreiche Familienunternehmen interessieren sich Historiker, die Namen, Zeitreihen und Ereignisse auflisten und analysieren. Auch Psychologen finden Forschungsgegenstände in den Firmen von Inhaberfamilien, ihrer menschlichen Dynamik, der Harmonie der Verwandten oder auch den Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern. Aber Christina Hoon ist Wirtschaftswissenschaftlerin und Personalspezialistin. Die Inhaberin der Stiftungsprofessur Führung von Familienunternehmen an der Universität Bielefeld hat einen anderen Blick auf das Funktionieren oder eben auch auf das Nichtfunktionieren von Firmen, deren Gesellschafter privat eine Familie sind.

Die Aspekte von Forschung und Lehre betreffen Eigentümer wie Mitarbeitende. Da geht es um die strategische Wandlungsfähigkeit des familiären Managements, darum, das Überleben des Unternehmens zu sichern, indem rechtzeitig Neuorientierungen an Marktdynamiken angepasst oder noch besser vorweggenommen werden. Da wird untersucht, wie es gelingt, effizientes Management nicht in Gegensatz zu einer Unternehmensführung, die auf Familientradition basiert, geraten zu lassen. Es liegt die Frage nahe, wie das Spannungsverhältnis zwischen Familie, Vermögen und Unternehmertum strategische Entscheidungen beeinflusst. Zu beobachten ist auch, wie Identität und Identifikation sich in Familienfirmen nicht nur über Generationen von Inhabern herausbilden, sondern wie auch Mitarbeiterfamilien enge Bindungen pflegen, weil sie schon in der vierten Generation dem Unternehmen angehören. „Die soziale Kontrolle wird in solchen Familiengefügen gleich bei der Arbeitsorganisation mit betrachtet“, legt Professorin Hoon den Unterschied zu Konzernen dar. „Das prägt nicht nur nostalgisch die Erinnerungen an damals, es prägt auch die Zukunftsvorstellung – und zwar bei Beschäftigten wie Besitzern.“

Und es beeinflusst die Anforderungen an Führung. Die untersucht die Forscherin mit Fallstudien zum Management von Familienunternehmen. Und zwar nicht durch abstrakte Daten, sondern vor Ort in Familienunternehmen. Da geht es um das Schaffen von Leitplanken bei familiären Beziehungen am Arbeitsplatz oder darum, wie Leadership aussehen kann und muss. Gerade wenn Inhaber noch selbst führen, können sie mitreißen oder Kreativität bremsen. Patentrezepte sucht For-

scherin Christina Hoon nicht, eher die Vielfalt der ökonomisch realen Modelle in der Unternehmenswelt. Dazu gehört auch die Frage, wie positiv oder negativ Mitarbeiter ihre Führungskräfte bewerten. Auf der Bewertungsplattform Kununu hat das Team von Professorin Hoon zum Beispiel im vergangenen Jahr 40.000 Einträge zu 148 Arbeitgebern ausgewertet. Die Überraschung: Nur jeder fünfte Arbeitnehmer gibt seinen Führungskräften schlechte Noten. Aber Führungskräfte, die als destruktiv und übergriffig erlebt werden, vergiften das Klima und zerstören die Mitarbeiterzufriedenheit. Hoon: „Und das kostet Geld.“ Oder wenn sie es positiv formuliert: „In gute Führung zu investieren, das lohnt sich ökonomisch.“ Das Thema toxische Führung wird Christina Hoon weiter auf ihrer Agenda behalten. Besonders in kleinen und mittelgroßen Unternehmen möchte sie vertiefen, wie sich die Ergebnisse der Plattform-Studie im Unternehmensalltag auswirken und was dies für die Führung bedeutet. Dabei möchte die Wissenschaftlerin auch eruieren, warum bei 16 Prozent der analysierten Kununu-Firmen ein raues Klima Umsatz und Erfolg steigern. Denn offensichtlich ist ein Kuschelklima nicht immer der Weisheit letzter Schluss. „Dieser Ausreißer zeigt, dass es einen breiten Korridor dessen gibt, was Menschen als angemessenes Führungsverhalten akzeptieren“, sagt Professorin Hoon – und nimmt die Erkenntnis als wissenschaftlichen Ansporn, in Feldstudien genauer hinzuschauen.

Stifter der Professur bereichern als Praktiker die Lehre

Die Hochschullehrerin setzt bei diesen Feldstudien auch auf den intensiven Kontakt zu den Stiftern der Professur. Zu dem geschlossenen Kreis der 14 Hauptstifter gehören Mittelständler mit Produkten und Namen, die weit über die Region hinaus Erfolg signalisieren: Initiator und Bauunternehmer Goldbeck, Wäschereitechniker Herbert Kannegießer in Vlotho, der Hersteller von Haushalts- und Gastronomiewaren Melitta Bentz in Minden, Türenspezialist Schüco International in Bielefeld und Scharnier- und Beschlagproduzent Hettich Holding in Kirchlengern. Die Westfälisch-Lippische Universitätsgesellschaft in Bielefeld gewann weitere Unterstifter. Für zehn Jahre, also bis 2025, finanzieren die Stifter die Forschung zu Familienunternehmen und die universitäre Ausbildung von Management-

nachwuchs für die meist mittelständischen Firmen – in der Hoffnung, dass die Wirtschaftsregion die Absolventen halten kann.

Auch deshalb holt Professorin Hoon immer Praktiker in die Hochschule. Sie kann auf die Unternehmer und Manager der Stifterunternehmen zurückgreifen. Das funktioniert seit 2015 und auch jetzt im dritten Semester der ausschließlich digitalen Lehre. „Natürlich ist es für die Studierenden spannend, Unternehmercharisma im Hörsaal zu spüren“, erinnert sich Professorin Hoon an die Vor-Corona-Zeit. „Aber manche Firmenchefs jetten durch die Welt, mit denen kommt man online leichter ins Gespräch.“ Deshalb wird sie die hybriden Lehrformate zum Teil beibehalten, wenn die Universität wieder öffnet. Was auch bleiben wird in der Lehre, ist das Thema Unsicherheit. „Die Studierenden können an der Pandemie lernen, wie Krisenmanagement in Familienunternehmen geht, dass Planung nicht zu eng sein darf, sondern eher ein Spektrum abbildet, was passieren kann“, sagt Hochschullehrerin Hoon.

Familienunternehmen sind für Christina Hoon kein Neuland, sondern von klein auf vertraut: Die 48-Jährige wuchs in einer Fabrikantenfamilie auf, die in der niedersächsischen Grafschaft Bentheim, einer durch die Textilindustrie geprägten Region, in der dritten Generation Leinen webte – und half schon als Schülerin aus. Doch nach dem Abitur und der Ausbildung zur Industriekauffrau ging sie zum Studium nach Hannover und machte ihr Diplom in Wirtschaftswissenschaften. 1999 wurde sie an der Leibniz Universität Hannover wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Personal und Arbeit, später wissenschaftliche Assistentin und Habilitandin. Lehrstuhlinhaber Professor Hans-Gerd Ridder wurde ihr Doktorvater und Förderer. Hoon beschäftigte sich in ihrer Dissertation „Strategieprozesse in öffentlichen Verwaltungen“ mit dem öffentlichen Dienst, den dortigen Personalmanagementmodellen, der Personalentwicklung und der Führung in Veränderungsprozessen. Ihre empirischen Studien und die daraus folgenden Ergebnisse stellte sie auf internationalen Kongressen vor – in Wien und Zürich, in Chicago und Vancouver. Mit Forschungsaufenthalten und in Kooperation mit Forschern ausländischer Hochschulen kreiste die Wissenschaftlerin um Thesen des strategischen Wandels, um Innovationen und Anpassungsleistungen.

Die Strategieprozesse von Hochschulen, die personalpolitische Reform der evangelischen Kirche, das Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen – mit diesen vielen Facetten ihrer Themen und Publikationen konnte die HR-Forscherin 2015 kumulativ habilitieren. Immer trieb sie die Neugierde für qualitative Studien ins Feld. „Ich will theoriebildend arbeiten“, beschreibt Hoon, „dafür benötige ich Erkenntnisse aus der Praxis.“ Zum Beispiel beim Thema Unternehmensnachfolge. „Es gibt viele Organisationstheorien, aber wir brauchen bessere Theorien für die Nachfolge“, so die Professorin. Anders als bei

Foto: Stefan Sättle



PROF. DR. CHRISTINA HOON

Inhaberin Stiftungsprofessur BWL – Führung von Familienunternehmen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Universität Bielefeld

christina.hoon@uni-bielefeld.de

<https://www.uni-bielefeld.de/wiwi/ffu/team/hoon/>

ökonomischen Theorien, die in Konzernen entstehen und auf Stakeholder ausgerichtet sind, müsse bei Unternehmerfamilien die Firmen-DNA mitgedacht und weitergegeben werden. Ob Gesellschafteranteile verschenkt, der nächsten Generation übergeben oder verkauft werden, dafür gebe es nicht nur die eine gute Lösung. An Erfolg und Misserfolg des Generationenwechsels hänge allerdings die Existenz des Unternehmens. Es kann zur Aufspaltung der Firma kommen, dazu, von Investoren aufgekauft zu werden, oder eben zu einem Übergang in die nächste Familiengeneration, die Dinge anders macht, aber das Unternehmen dynastisch zusammenhält. Christina Hoon untersucht das Gesamtbild. Und genau mit diesem Ansatz passt sie als Forscherin und Ausbilderin an der Universität Bielefeld auf die Stiftungsprofessur, von der aus sie sich auf die Spur von Familienunternehmen begibt.

Hohes Vertrauen fördert Kooperation

Matthias Roesti, Doktorand am Schweizerischen Institut für Aussenwirtschaft und Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität St. Gallen, und **Stefano Carattini**, Assistenzprofessor für Wirtschaftswissenschaften an der Georgia State Universität, analysieren den gesellschaftlichen Wert hohen zwischenmenschlichen Vertrauens.

Warum scheinen viele Individuen die Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitmenschen derart hoch einzuschätzen, dass sie sogar eine finanzielle Einbuße riskieren, wenn andere Personen das übermäßige Vertrauen ausnutzen? Und: Muss sich Vertrauen in monetärer Form auszahlen, um in der Gesellschaft bestehen zu können?

Unsere Forschung (2020) vertritt die Hypothese, dass Vertrauen eine wichtige Komponente des subjektiven Glücks darstellt. Ein isolierter Blick auf das Einkommen verzerrt daher den wahren Nutzen, den Vertrauen für Individuen stiftet. Zudem dokumentieren wir anhand umfangreicher Umfragedatensätze: Hohes Vertrauen fördert Kooperation und soziales Verhalten über den lokalen Kontext hinaus und ist somit eine wichtige Komponente einer prosperierenden Gesellschaft.

Glück misst sich nicht immer in harter Währung

Analog zu den Ergebnissen früherer Forschungsarbeiten zeigen auch die von uns verwendeten Daten ein klares Muster auf: Sehr hohes Vertrauen geht mit einem niedrigeren Einkommen einher. Ein Blick auf Daten der Europäischen Sozialerhebung (ESS), einer groß angelegten Umfrage in zahlreichen Ländern Europas, verdeutlicht: Aus der Einkommensperspektive ist ein moderates Vertrauensniveau optimal. Unsere Schätzungen implizieren, dass Befragte mit dem höchsten Vertrauensniveau im Schnitt ein etwa 10 % geringeres Einkommen aufweisen als dies vergleichbare Individuen mit einem moderateren Vertrauensniveau tun. Auch andere Erhebungen aus Schweden (Society Opinion Media Survey - SOM) und der Schweiz (Schweizer Haushaltspanel - SHP) liefern sehr ähnliche Ergebnisse: Zu hohes Vertrauen zahlt sich nicht aus, zumindest im monetären Sinn.

Ein anderes Bild zeigt sich, wenn wir die Analyse der ESS-Daten auf den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Lebenszufriedenheit ausweiten. Hier wird deutlich: Individuen mit höherem Vertrauen sind glücklicher, wobei die beobachtete Differenz zwischen mittlerem und hohem Vertrauen ähnlich groß ist wie die zwischen verheirateten und unverheirateten Individuen – erstere sind glücklicher. Mit anderen Worten: Vertrauen macht glücklich, mehr Vertrauen macht glücklicher.

Angesichts der deutlichen Effekte ist es allerdings unwahrscheinlich, dass allein schon der Glaube in eine hohe Vertrau-

enswürdigkeit der Mitmenschen für das beobachtete Glück sorgen kann. Wahrscheinlicher ist es, dass Vertrauen eine notwendige Voraussetzung darstellt, gewisse glücksstiftende Handlungen und Erlebnisse überhaupt realisieren zu können. Wer z. B. den Handwerkern beim Wohnungsumbau nicht vertraut, verbringt die Ferien möglicherweise indigniert auf einer Baustelle statt gut gelaunt am Strand.

Die Auswertung der Daten zeigt: Die glücklichsten Individuen sind diejenigen, die sowohl auf der Vertrauensachse als auch in der kooperativen Dimension, gemessen etwa am Spendenverhalten und an politischer Partizipation, hohe Werte aufweisen. Dies ist konsistent mit der Hypothese, dass Vertrauen allein nicht ausreicht, um die Glückseffekte zu erklären, sondern vielmehr über indirekte Pfade zu höherer Lebenszufriedenheit führt.

Diese Erklärungen setzen in unserem Kontext allerdings voraus, dass Vertrauen tatsächlich zu mehr kooperativem und pro-sozialem Verhalten führt. Hierfür finden wir in allen von uns analysierten Datensätzen einen deutlichen positiven Zusammenhang: Höheres Vertrauen geht einher mit höheren Spenden, mehr Freiwilligenarbeit und einer Präferenz für höhere Ausgaben für Umweltzwecke, um nur einige Beispiele zu nennen. Interessanterweise scheinen Individuen dabei nicht zu unterscheiden, ob die Kooperation primär auf lokaler Ebene wie in der Freiwilligenarbeit oder auf überregionaler Ebene wie beim Spenden stattfindet – Vertrauen fördert beides.

Trust local – act global

Hohes Vertrauen fördert Kooperation über den lokalen Kontext hinaus. Auch aus individueller Perspektive hat hohes Vertrauen seinen Nutzen: Vertrauen macht zwar nicht unbedingt reicher, aber glücklicher. Dies unterstreicht den gesellschaftlichen Wert hohen zwischenmenschlichen Vertrauens. Es deutet weiter darauf hin, dass hohes Vertrauen auch dann Teil eines stabilen Gleichgewichts sein kann, wenn es zuweilen ausgenutzt wird. Die dadurch entstehende Kooperationsbereitschaft könnte somit auch für die Bewältigung von globalen Dilemmata, etwa dem Klimawandel, eine wichtige Rolle spielen. Wir vertrauen jedenfalls darauf, dass zukünftige Forschung auch in diesem Gebiet auf neue und wertvolle Erkenntnisse stößt.

www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/trust-happiness-and-pro-social-behavior

MITARBEITER- BINDUNG



ISBN 978-3-648-14323-0
Buch: **29,95 €** [D]
eBook: **25,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-14966-9
Buch: **25,99 €** [D]
Ab 18. März verfügbar



**JETZT
AUCH ALS
HÖRBUCH!**

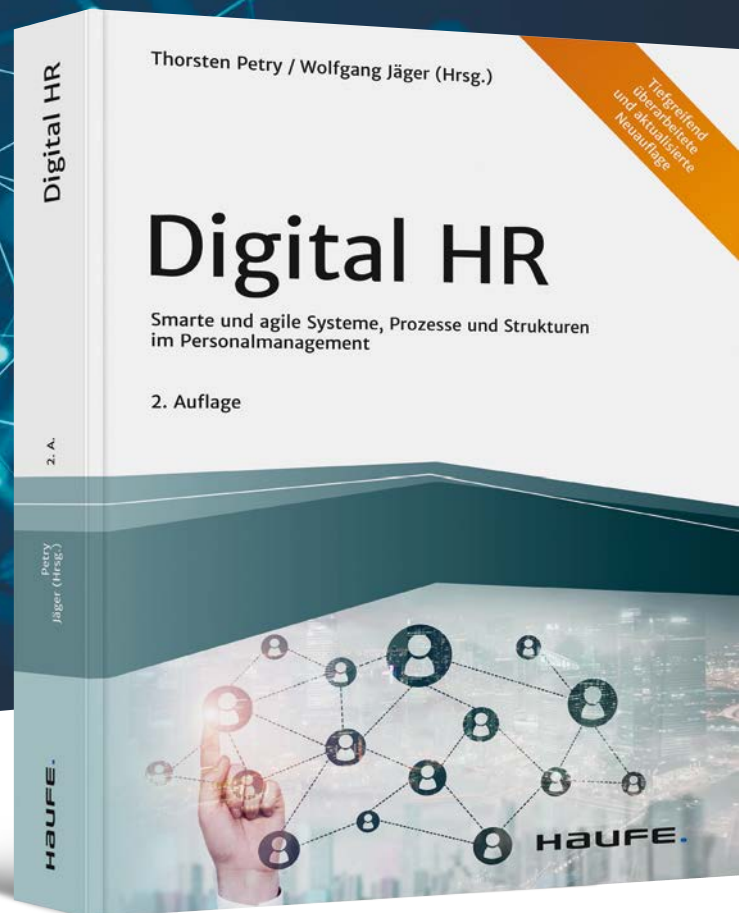
MITARBEITER FINDEN, MOTIVIEREN UND BINDEN

Unternehmer, Manager und Führungskräfte suchen Inspirationen, um bessere Mitarbeiter zu finden, besser zu führen und Talente langfristig zu binden. Sie brauchen Anregungen, die sie alleine sofort umsetzen können, ohne durch die Unternehmensbürokratie gebremst zu werden, die Organisationsstrukturen ändern oder riesige Budgets beantragen zu müssen.

- + **302 Hacks für Recruiting, Employer Branding und Leadership**
- + **Sofort und vom Einzelnen anwendbar**

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

HR-MANAGEMENT DER ZUKUNFT



2. aktualisierte und überarbeitete Auflage 2021
ISBN 978-3-648-14751-1
560 Seiten | 59,95 €

DIGITALE TRANSFORMATION FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT

Dieses Buch zeigt, was die digitale Transformation für das Personalmanagement bedeutet und wie sie sinnvoll bewältigt wird. Mit Best Practices und Erfahrungsberichten renommierter Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft.

- + **Potenziale neuer Technologien: People Analytics, Social & Mobile Media, Virtual & Augmented Reality, Künstliche Intelligenz etc.**
- + **NEU in der 2. Auflage: EmployeeExperience Design, Digitalisierung der HR-Kommunikation, Digitales Azubi-Recruiting, u.v.m.**

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