

03 2022 | 74. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Was gute HR-Kommunikation bewirken kann – und was schlechte

The how, the what and the why of communication are all important s. 6

INTERVIEW MIT PROFESSOR DAVID GUEST

Kommunikation als Katalysator für mehr Wellbeing at Work s. 16

MEY/ALFES

Emotionale Bindung durch Mitarbeiterkommunikation in Zeiten von Virtualisierung s. 24

EINWILLER

Algorithmische Auswertung von Mitarbeiterdaten: zwischen Vertrauen und Kontrolle s. 28

FLEISCHMANN/CARDON/MA

Boomerang Students: Rückgewinnung ehemaliger Praktikanten und Auszubildender s.34

BRAUN/VOUSSEM

State of the Art: Job Crafting – Wenn Beschäftigte ihre Aufgaben selbst gestalten s. 48

BIEMANN/WECKMÜLLER

Personalmagazin

(wo)anders lesen!

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

personal.
magazin

digital

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

Liebe Leserinnen und Leser,



*Prof. Dr. Torsten
Biemann, Universität
Mannheim*



*Madleen Meier-
Barthold, Universität
Mannheim*

Kommunikation ist häufig entscheidend, ob die neu eingeführte HR-Initiative von den Mitarbeitenden positiv aufgenommen oder als weiteres Mittel zur Ausbeutung und Kosteneinsparung wahrgenommen wird. Erfolgreiche HR-Arbeit beinhaltet also immer auch die richtige interne Kommunikation und kann im besten Fall Wohlbefinden und Engagement der Belegschaft steigern.

In diesem Heft möchten wir HR-Kommunikation aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Im Interview erläutert David Guest, wie HR-Maßnahmen durch eine geeignete Kommunikation erfolgreich eingeführt werden können und welche Rolle das Management hierbei spielt. Stephan Kaiser und Patrick Maloney entwickeln im anschließenden Beitrag ein Modell notwendiger Strukturen und Kompetenzen für eine professionelle HR-Kommunikation. Christin Mey und Kerstin Alfes zeigen anhand einer Analyse bisheriger empirische Befunde die Bedeutung von internen Kommunikationsmaßnahmen für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auf. Im darauffolgenden Beitrag berichtet Sabine Einwiller Ergebnisse einer empirischen Studie, welchen Einfluss Arten der Kommunikation auf die emotionale Bindung und das Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben. Carolin Fleischmann, Peter W. Cardon und Haibing Ma diskutieren im abschließenden Beitrag, wie algorithmische Tools zur Analyse der Kommunikation im Team eingesetzt werden können und sollten.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

T. Biemann *M. Meier-Barthold*

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

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

EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

IMPRESSUM

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

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies, Björn Waide **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **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) 112 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Maria Nefzger, Ruth Großer **Titelbild:** Vjom/gettyimages.de **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589



SCHWERPUNKT

- 6 The how, the what and the why of communication are all important
Interview mit Professor David Guest
- 10 Professionalisierung der HR-Kommunikation
Prof. Dr. Stephan Kaiser und Patrick Maloney
- 16 Kommunikation als Katalysator für mehr Wellbeing at Work
Christin Mey und Prof. Dr. Kerstin Alfes
- 24 Emotionale Bindung durch Mitarbeiterkommunikation in Zeiten von Virtualisierung
Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller
- 28 Algorithmische Auswertung von Mitarbeiterdaten: zwischen Vertrauen und Kontrolle
Prof. Dr. Carolin Fleischmann, Prof. Dr. Peter W. Cardon und Dr. Haibing Ma

NEUE FORSCHUNG

- 34 „Boomerang Students“: Rückgewinnung ehemaliger Praktikanten und Auszubildender
Prof. Dr. Carina Braun und Prof. Dr. Ludwig Voußem
- 42 Personalgewinnung von Frauen und die Bedeutung weiblicher Vorbilder
Prof. Dr. Stephan Weinert

STATE OF THE ART

- 48 Job Crafting: Wenn Beschäftigte ihre Aufgaben selbst gestalten
Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 52 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Johannes Brunzel, Peter Göhre

SERVICE

- 54 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Was beugt der Jobwechselbereitschaft vor?
- 56 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock
- 58 Den PERSONALquarterly-Fragebogen beantwortet Frank Böhringer, AOK Baden-Württemberg

The how, the what and the why of communication are all important

Das Interview mit **David Guest** führte **Madleen Meier-Barthold**

PERSONALquarterly: *In your research, you analyze how HR practices and policies can be designed and implemented in an effective way. What role does communication play in these processes?*

David Guest: Communication is recognised as an important HR practice in its own right that can affect individual and organizational performance and employee well-being. This is likely to include communication down, up and across the organization. The how, the what and the why of communication are all important. The way in which the content of HR practices is communicated to employees – the how – is an important first step to ensure a message gets through.

Take the example of how to deal with bullying or mobbing. Relevant HR practice about how managers should deal with cases of bullying might be posted on a web page where few managers see it or it may be explicitly included in all management training programmes. The choice of medium might provide a signal about how important the message is considered to be. Our research reveals that when the information was posted on the web pages, many line managers were not aware of their responsibilities and failed to act effectively when bullying occurred leading to many unhappy workers.

PERSONALquarterly: *In one of your recent articles, you describe HR practices and policies as a signal that HR managers can send to employees. Why is this signalling perspective helpful?*

David Guest: Everything HR does is perceived either positively or sometimes negatively by employees. HR managers therefore need to be aware of the signals provided by HR policies and practices. Signalling theory can offer guidelines for HR managers about effective communication of HR. It proposes that effectiveness depends on the qualities of the signaller and the message as well as the willingness of the receiver to consider the message and trust the sender. It also suggests that the context within which messages are sent and received as well as the medium by which messages are communicated are important. Signalling theory is often concerned with how people deal with asymmetrical information where one party knows more than the other. A good example is the recruitment process where the signaller, the organization, knows a lot more about the job

and the organization than the receiver, the potential applicant. The applicant has to decide whether the information provided about the attractiveness of the job and the quality of the organization is credible. In the absence of clear information they will seek other cues and research reveals that unintended signals can also be important. For example, the impression made by an interviewer or speed of communication about an interview date can provide important but unintended signals about the quality of the organization.

Another example concerns communicating the psychological contract which is concerned with the promises and commitments made to employees by the organization. Newcomers to the organization search for explicit and implicit signals about these promises and commitments on topics such as job security or promotion prospects and will often use HR practices as signals of what to expect.

PERSONALquarterly: *How can HR departments ensure that employees understand organizational goals and behave accordingly?*

David Guest: There is much interest in the idea of a “strong” HRM system. Advocates argue that all HR practices should be distinctive and relevant in relation to organizational goals, that there is consensus about them beyond the HR department and that there is consistency of application across the organization. It is essential that the HR practices are clearly communicated in a way that can be understood by all managers and employees providing consistent signals that help to create an HR climate that fits with and supports the organizational goals. Consistent communication of HR practices both within the organizational hierarchy and across departments is essential to achieve a shared understanding of what HRM is trying to achieve and how it makes a significant contribution to organizational goals. For this to be effective, the HR policy has to be ‘owned’ by all senior managers and not just the HR department. Researchers have consistently found that there is a gap between intended and implemented HR practices. One of the reasons for this is that line managers cannot always see a clear line of sight between HR policy and practice and organizational goals and are therefore reluctant to spend a lot of time on HR implementation. A strong HR system can help to address this.



PROFESSOR DAVID GUEST

Emeritus Professor of Organizational Psychology and Human Resource Management

E-Mail: david.guest@kcl.ac.uk

www.kcl.ac.uk/people/david-guest

David Guest is Emeritus Professor of Organizational Psychology and Human Resource Management at King's College, London. He is also Adjunct Professor at Griffith University in Australia. He has worked with many leading companies and as well as a number of UK government departments. He has published well over 100 academic articles and book chapters on various aspects of human resource management including the relationship between HRM, performance and well-being, participation and partnership, the psychological contract and the quality of working life. His recent publications have addressed the implications of signalling theory and attribution theory for HRM as well as the need to advance quality of working life in the context of contemporary employment arrangements and Industrie 4. Among various awards, he is the only non-American to be awarded the prestigious Career Achievement Award of the Human Resources Division of the American Academy of Management.

PERSONALquarterly: *What role do line managers play in the communication of organizational goals?*

David Guest: Line managers are the important lynchpin between senior management and staff on the ground. They have the potential to act as a filter of information both down and up the hierarchy. They also have the main day-to-day responsibility for interpreting and implementing HR practices. Attribution theory can help to put this role in context. It is concerned with how people explain actions and events and the consequences of these explanations. This can be applied to how employees explain why certain policy priorities or HR practices are in place. For example, if performance management is revised, employees may attribute this to management's desire to help improve the quality of their work or, alternatively, to make them work harder; and our research shows that the choice of attribution – whether employees attribute management decisions to positive or negative reasons – influences their satisfaction, commitment and motivation. Line managers, particularly lower level managers, have a good understanding of how their staff are likely to react and with this in mind have an important role in communicating the “why” as well as the “what” of HR practices. It is the same with organizational goals. When these are set at a senior level in the organization, they can often seem to have little relevance to employees in the office or on the shop floor. Line managers have to put flesh on what can sometimes be rather general messages from senior management and explain to staff why they are relevant and important. In doing so, they help to shape attributions about whether the goals are beneficial to those they manage. It is sometimes forgotten that line managers are also on the receiving end of organizational goals and HR practices and their own attributions may well influence how they communicate them to their staff. Whether it is communication up or down the hierarchy, line managers have a vital role to play in shaping the messages they convey.

PERSONALquarterly: *What are some of the most important research findings that might surprise practitioners?*

David Guest: When we did research about communicating the psychological contract, we were surprised to find that managers acknowledged that they were more likely to breach the psychological contract by not keeping their promises and commitments than workers were. This seems to be partly the result of over-promising and then failing to deliver. It is important that managers don't make promises they can't keep - but some seem to keep on doing this.

PERSONALquarterly: *What are the biggest threats to effective employer-employee communication in your opinion?*

David Guest: One of the greatest threats to effective communication, often acknowledged by managers, is that they are too busy to give sufficient time to interact with their staff and in parti-

„It is essential that the HR practices are clearly communicated in a way that can be understood by all managers and employees providing consistent signals that help to create an HR climate that fits with and supports the organizational goals.“

Professor David Guest

cular to listen properly to them and learn about their ideas and their concerns. A second challenge lies in lack of trust. This includes trust in the sender, trust in the message and trust in the receiver. Low trust is generally associated with a reduction in communication which in turn can exacerbate the lack of trust. It is also associated with a reluctance to provide information if there is no feedback or a risk of negative feedback. An example is the negative response sometimes received by employees who bravely act as whistleblowers. Paradoxically, a third threat can be too much information and leaving receivers to filter what is important or become overwhelmed. Fourth, there is the question of the media for communication and the challenge of competing sources. Covid has taught us to communicate at a distance through media such as Zoom. This creates potential problems of attention and quality of listening. For example, training and teaching via Zoom has become more challenging when you cannot gauge reactions so easily as when interacting face-to-face. Similarly, something is lost in interviews when the non-verbal behaviour is invisible.

PERSONALquarterly: *Considering trends like employee experience and new work, how do you expect the employee-employer communication to change in the future?*

David Guest: The advent of Industrie 4 with the growth of Artificial Intelligence and use of robotics presents new challenges for effective communication. The threat is a new era of technological determinism where communication is increasingly machine-mediated reducing the quality of two-way communication as well as the employees' experience of work. The experience of working from home and communication via Zoom or Teams during the coronavirus pandemic has introduced us to one form of this. It is encouraging that there is now discussion of Industrie 5 where the emphasis is placed on socio-technical design to improve the quality of work and of two-way communication. The trends are towards more choice of media, more flexibility of work arrangements and greater variety of forms of communication. In the emerging new work, employer-employee communication is likely to become more challenging and

managers will have to give greater priority to ensuring that they communicate effectively.

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

Erscheint
im Mai



NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

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

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

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

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

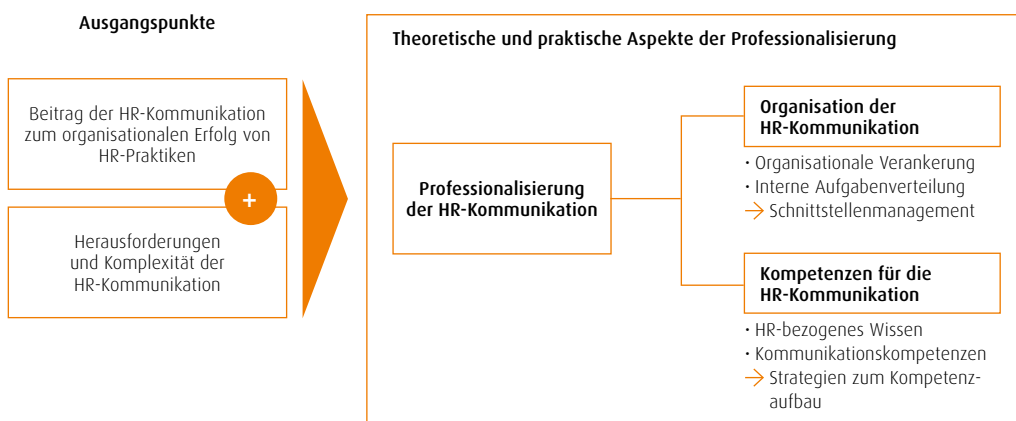
Professionalisierung der HR-Kommunikation

Von Prof. Dr. Stephan Kaiser (Universität der Bundeswehr München) und Patrick Maloney (Finsbury Glover Hering Europe GmbH)

Kommunikation ist ein wichtiger Mechanismus, um arbeitsteiliges Handeln in Organisationen zu koordinieren. Dies gilt nicht nur in dyadischen Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, sondern vor allem auch in größeren Zusammenhängen, wenn organisatorische Teileinheiten (z. B. Abteilungen) oder die Unternehmensführung die Mitglieder der Organisation mit Informationen versorgen wollen. Da sich diese Form der Kommunikation an bestehende Mitarbeitende und Führungskräfte richtet, wird sie häufig als interne Kommunikation bezeichnet (Einwiller et. al., 2021). HR-Kommunikation ist ein Teilbereich der internen Kommunikation. Von HR-Kommunikation ist zu sprechen, wenn es inhaltlich um Themen des Personalmanagements geht und die Kommunikation von hierfür mandatierten Organisationsbereichen – dies kann der Personalbereich, aber auch die interne Kommunikationsabteilung sein – ausgeht. Ausgeblendet wird in diesem Beitrag das Thema der externen Per-

sonalkommunikation, etwa im Rahmen des Employer Branding. Für die interne HR-Kommunikation wie auch allgemein für die Mitarbeiterkommunikation (Kaiser, 2021) ist zu fordern, dass sie professionell sein sollte. Das heißt, sie sollte zielgerichtet und strategisch den Erfolg des Personalmanagements unterstützen, hierfür spezifische Kompetenzen einsetzen und über geeignete organisatorische Strukturen verfügen. Zielsetzung dieses Beitrags ist es, sich systematisch mit der Professionalisierung der HR-Kommunikation auseinanderzusetzen. Hierzu gehören zunächst Überlegungen zum Professionalisierungsbedarf, der nur vorliegt, wenn die HR-Kommunikation als ausreichend komplex und anspruchsvoll gilt und wenn sie potenziell einen Erfolgsbeitrag für das Personalmanagement und die Gesamtorganisation liefern kann. Der Anspruch der HR-Kommunikation gibt wiederum Hinweise darauf, dass für die HR-Kommunikation spezifisches Wissen vorhanden sein muss – und das sowohl für die Domäne des Personalmanagements

Abb. 1: Überblick zur Professionalisierung der HR-Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Professionelle HR-Kommunikation erhöht den Erfolgsbeitrag von HR-Praktiken und HR-Systemen. Welche Aspekte sind aus theoretischer und praktischer Sicht für die Professionalisierung der HR-Kommunikation relevant?

Methodik: Konzeptionelle Analyse auf Basis von Literatur und Praxiseinblicken

Praktische Implikationen: HR-Kommunikation benötigt eigenständige Strukturen und Mitarbeitende. Da für eine professionelle HR-Kommunikation sowohl HR-Wissen als auch Kommunikationskompetenzen notwendig sind, ist je nach organisatorischer Gestaltung ein besonderes Augenmerk auf das Management der Schnittstellen zwischen Kommunikation und HR zu richten.

als auch für die Kommunikation selbst. Mit der Frage, wo dieses Wissen in der Organisation institutionell verortet ist, wird schließlich die Frage nach der organisatorischen Aufhängung der professionellen HR-Kommunikation angesprochen. Implikationen für die praktische Gestaltung der HR-Kommunikation ergeben sich aus dem Management von Schnittstellen und der Notwendigkeit, Kommunikationskompetenzen aufzubauen.

Herausforderungen und Erfolgsbeitrag der HR-Kommunikation

In der Praxis wird es wenig Gegenstimmen dazu geben, dass HR-Kommunikation mit Herausforderungen verbunden ist. Aus theoretischer Sicht sind es diese komplexen Herausforderungen, die Treiber für eine notwendige Professionalisierung der HR-Kommunikation sind. Corey (2016) nennt in ihrem Buch über HR-Kommunikation zahlreiche Herausforderungen: etwa die differenzierte Kommunikation an eine globale und diverse Belegschaft, aber auch den überall vorherrschenden Information Overload, der Nachrichten zu Personalthemen und HR-Programmen neben anderen geschäftsrelevanten Informationen untergehen lässt. Ebenso machen weitere Aspekte wie die nicht immer triviale Unterscheidung der Mitarbeitenden als direkte Adressaten und der Führungskräfte als Vermittler und Übersetzer von Informationen, die Berücksichtigung von Arbeitnehmervertretungen oder allgemein die Notwendigkeit des Vorhaltens domänenspezifischen HR-Wissens die HR-Kommunikation zu einem komplexen Unterfangen. Um diese Komplexität zu bewältigen, muss sich die HR-Kommunikation professionalisieren.

Aus einer ökonomischen Perspektive heraus stellt sich allerdings die Frage, ob der Aufwand, der mit einer Professionalisierung der HR-Kommunikation verbunden ist, zu rechtfertigen ist. Hierzu ist zu konstatieren, dass das Feld der HR-Kommunikation wenig beforscht wird. Das überrascht, denn es besteht meist Einigkeit darüber, dass HR-Manager bzw. Personalbereiche Teil eines Kommunikationsnetzwerks sein müssen, um das Personalmanagement strategisch auf die Belange der Organisation ausrichten zu können (McCann/Allen, 2021; Collins/Clark, 2003). Es gibt somit etliche Hinweise darauf, dass die geeignete Kommunikation von HR-Praktiken erfolgsrelevant ist, wie ein Blick

auf folgende Studien exemplarisch belegen kann. Allgemein diskutieren bspw. Bowen und Ostroff (2014), dass HRM-Systeme dann als „stark“ gelten, wenn es gelingt, eindeutige Nachrichten über das geeignete Verhalten von Mitarbeitenden zu kommunizieren. Starke HRM-Systeme schaffen Unterscheidungskraft, Konsistenz und Konsens. Kommunikation macht HR-Praktiken sichtbar und verständlich, dienen ihrer Legitimierung und zeigen ihre Relevanz. Etwas konkreter haben Garcia-Carbonell et al. (2016) in einem Beitrag, der auf einer Befragung von 120 spanischen HR-Managern basiert, die Rolle der Kommunikation für die Umsetzung strategischer HR-Programme und den Zusammenhang dieser mit dem Organisationserfolg analysiert. Sie legen im Ergebnis nahe, dass die Kommunikation die Ergebnisse des strategischen Entscheidungsprozesses explizit macht und ein gemeinsames Verständnis von Personalmanagement fördert. Des Weiteren argumentieren Suh und Battaglio (2021) in einem Beitrag, dass die Wahl von Kommunikationskanälen die Verknüpfung von strategischem Personalmanagement und organisationalem Erfolg mediiert. Kim et al. (2016) weisen darauf hin, dass die über Kommunikation vermittelte wahrgenommene Kompetenz des Unternehmens, die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung und ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen, für die Bindung von Mitarbeitern relevant ist.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass professionelles Wissen und institutionalisierte Strukturen einer HR-Kommunikation entscheidend dazu beitragen, Praktiken des HRM auch wirken zu lassen. Denn die Wirkung von HR-Maßnahmen hängt von deren Perzeption ab, was wiederum eine Frage der Kommunikation zwischen Arbeitgeber (HR) und Mitarbeitenden ist (Wang et al., 2020). Es reicht also nicht, nur HR-Praktiken und -Systeme im Instrumentenkasten vorzuhalten. Vielmehr lassen sich deren positive Effekte erst durch eine begleitende Kommunikation realisieren.

Wissen und Kompetenzen für professionelle HR-Kommunikation

Um erfolgreich und professionell HR-Kommunikation zu betreiben, ist spezialisiertes Wissen notwendig. Dieses Wissen ist, wie erläutert, an Mitarbeitende gebunden, die in der HR-Kommunikation spezifische Aufgaben und Rollen wahrneh-

men. Dabei ist zwischen HR-spezifischem Wissen auf der einen Seite und Kommunikationswissen auf der anderen Seite zu unterscheiden. Beides muss vorhanden sein, denn nur wenn inhaltliche Kompetenz (HR-Wissen) mit methodisch-fachlicher Kompetenz (Kommunikations-Know-how) zusammenkommt, entsteht wirkungsvolle HR-Kommunikation.

HR-Wissen ist vielfältig und reicht vom Grundverständnis menschlichen Verhaltens in Organisationen über arbeitsrechtliches Know-how bis hin zu Kenntnissen der Gestaltung von Vergütungssystemen. Da eine Vertiefung den Rahmen des Beitrags sprengen würde, soll im Folgenden das Kommunikationswissen im Mittelpunkt stehen, das für eine professionelle HR-Kommunikation erforderlich ist. Dabei lässt sich zwischen kommunikationsstrategischen und kommunikationspraktischen Kompetenzen unterscheiden.

- ▶ Zu den kommunikationsstrategischen Kompetenzen zählt die Fähigkeit, Informationsbedürfnisse der relevanten Bezugsgruppen zu identifizieren und daraus unter Berücksichtigung übergreifender HR-strategischer Ziele passende Kommunikationsziele abzuleiten. Darunter fallen ebenfalls die Fähigkeiten, Kernbotschaften zu entwickeln, Formatwahl und Dramaturgie festzulegen sowie Key Performance Indicator (KPI) zu bestimmen, anhand derer die Zielerreichung evaluiert werden kann. Ein Beispiel für ein quantitatives KPI ist die Anzahl der Abrufe einer HR-News im Intranet, für ein qualitatives KPI die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Informationspolitik von HR, die mittels einer Befragung erhoben werden kann.
- ▶ Zu den kommunikationspraktischen Kompetenzen zählen wiederum die Fähigkeiten, adressatengerecht zu schreiben bzw. zu sprechen und vielfältige Kommunikationsformate praktisch umzusetzen – vom Informationsstand vor der Kantine über die Präsentation auf der Mitarbeiterversammlung bis hin zum Video im Intranet.

Neben den kommunikationsstrategischen und kommunikationspraktischen Kompetenzen zählen außerdem: Vernetzungs- und Koordinationskompetenz. Vernetzungskompetenz ist die Voraussetzung dafür, auf Tuchfühlung mit den vielfältigen Bezugsgruppen der Personalarbeit zu sein. Kommunikation kommt nur an, wenn die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der Empfänger berücksichtigt werden. Das reicht vom Vorwissen, das vorausgesetzt werden kann, über die Landessprache bis hin zu den Rezeptionsgewohnheiten der jeweiligen Bezugsgruppe, die Einfluss auf die Wahl des Mediums und seiner Länge bzw. Aufbereitung haben sollten. Koordinationskompetenz wird benötigt, da HR-Kommunikation selten zentralisiert erfolgen kann. Vielmehr ist eine Vielzahl an Kommunikatoren – von HR Business Partnern über HR Shared Service Center, regionale HR-Organisationen und Linienführungskräfte bis hin zur internen Kommunikations-

funktion – derart zu koordinieren, dass sie konsistent kommunizieren und trotz aller Vielstimmigkeit mit einer Stimme sprechen.

Organisatorische Strukturen als Element der Professionalisierung

Zur institutionellen Professionalisierung einer organisatorischen Aufgabe gehört, dass das hierfür notwendige Wissen an zentraler Stelle bei hierfür vorgesehenen Mitarbeitenden verortet wird und diesbezügliche Rollen vergeben und Aufgaben erledigt werden. Ringlstetter und Kniehl (1995) sprechen in diesem Zusammenhang von einer elitären Professionalisierung. Zentrales Ergebnis der organisatorischen Institutionalisierung der HR-Kommunikation sind eigenständige organisatorische Einheiten und Mitarbeitende, die für das Thema HR-Kommunikation spezialisiert sind. Anders formuliert, ist die elitär verstandene Organisation der HR-Kommunikation eine Ansammlung von formalisierten Rollen, deren Rollensegmente schwerpunktmäßig mit dem Thema HR-Kommunikation in Verbindung stehen. Die im Rahmen der Professionalisierung entstandene organisatorische Einheit (z. B. Abteilung, Unterabteilung, Stab etc.) hat zwei wesentlichen Aufgaben (vgl. allgemein Oelert, 2003): Erstens geht es darum, das spezifische Wissen zur HR-Kommunikation aufzubauen, und zweitens, basierend auf diesem Wissen professionelle Programme und Instrumente der HR-Kommunikation zu entwickeln und anzuwenden. Dies gilt unabhängig davon, dass auch jede Führungskraft mit Personalverantwortung als Kommunikationskanal der HR-Kommunikation zu betrachten ist. Auch diese können sich hierfür professionalisieren. Dies führt dann aber nicht zu einer organisatorischen Institutionalisierung, sondern vielmehr zu Schnittstellen mit zentralen organisatorischen Einheiten der HR-Kommunikation. Hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der organisatorischen Institutionalisierung der HR-Kommunikation sind zwei Fragestellungen zu unterscheiden (Kaiser, 2021):

- ▶ Wo ist die HR-Kommunikation als eigenständiger Bereich in der Gesamtorganisation verankert?
- ▶ Entlang welcher Logiken sind die Aufgaben innerhalb der HR-Kommunikation organisiert?

Die organisationale Verankerung der HR-Kommunikation zeigt in der Praxis eine kaum überschaubare Anzahl an Möglichkeiten. Im Kern lassen sich diese aber auf die Differenzierung einer Stabs- und eine Funktionsorientierung zurückführen. Im Fall der Stabsorientierung ist die HR-Kommunikation als zentrale Stabstelle oder -abteilung organisiert. Als solche ist sie auf oberster Ebene der Unternehmensleitung oder auf niedrigerer Ebene einem anderen Stab, z. B. der Unternehmenskommunikation, zugeordnet. Ein großer Vorteil der Stabsorientierung sind der direkte Zugriff der Unternehmensführung auf die HR-Kommunikation und der strategische Stellenwert, den die

HR-Kommunikation damit erlangt. Im Rahmen einer Funktionsorientierung ist die HR-Kommunikation in einer Linienfunktion verankert. Typischerweise ist dies meist der Personalbereich, die Unternehmenskommunikation oder auch das Marketing. Sowohl bei der Stabs- als auch bei der Funktionsorientierung existieren vielfältige Unterformen. So kann z. B. die Stabstelle HR-Kommunikation in größere Stabsstellen, etwa die Pressearbeit, integriert werden. Die HR-Kommunikation verliert dann hierarchisch gesehen an Bedeutung, gewinnt aber womöglich durch Know-how-Transfer aus der Unternehmenskommunikation und einen integrierten Kommunikationsansatz an Effektivität. Auch mit Blick auf die Funktionsorientierung ist einleuchtend, dass die Aufhängungen in der Linie sehr unterschiedlich ausfallen können. So könnte die HR-Kommunikation als Aufgabe der Personalarbeit direkt beim Personalleiter aufgehängt sein. Es ist aber auch denkbar, dass die HR-Kommunikation innerhalb der Personalabteilung in Unterabteilungen, wie dem Personalmarketing, verortet wird, etwa mit dem Argument, dass dort besondere Kommunikationsfähigkeiten vorherrschen. Die organisationale Verankerung ist nicht nur Ausdruck des Stellenwerts der HR-Kommunikation, sie schlägt sich häufig auch ganz praktisch in unterschiedlichen Selbstverständnissen und Kommunikationsansätzen nieder. Ist die HR-Kommunikation bspw. direkt beim Personalleiter angesiedelt, folgt sie meist einem eher strategischen Kommunikationsansatz: Dann geht es ihr primär darum, die Wahrnehmung der Personalarbeit im Allgemeinen und des Personalleiters im Besonderen zu steuern. Ist die HR-Kommunikation hingegen im Marketing oder Personalmarketing angesiedelt, dominiert häufig auch ein Kommunikationsansatz, der stärker dem Marketing entlehnt ist. Dann geht es vor allem darum, die Nachfrage nach und Zufriedenheit mit einzelnen HR-Leistungen und Produkten gezielt zu beeinflussen. Grundsätzlich gibt es hier kein Richtig oder Falsch. Wichtig ist, dass die gewählte Organisationsform zielführend ist und die gewünschte Positionierung von HR unterstützt.

Die interne Organisation der HR-Kommunikation ergibt sich daraus, wie die Aufgaben der HR-Kommunikation unter den Mitarbeitenden in den Kommunikationsabteilungen verteilt werden. Wie in der allgemeinen Organisationslehre lassen sich diesbezüglich verrichtungs- und objektorientierte Organisationsformen differenzieren. Verrichtungsorientiert könnte die HR-Kommunikation nach zwei zentralen Aufgaben der HR-Kommunikation (Schick, 2002) gegliedert werden: die Kommunikation von allen Themen des Personalmanagements sowie die Unterstützung der Führungskräfte bei deren Kommunikation. Eine Möglichkeit der objektorientierten Konfiguration ist die zielgruppenorientierte Gestaltung; daraus ergeben sich dann Bereiche für internationale Mitarbeitende, Führungskräfte, tariflich vergütete Mitarbeitende, Auszubildende, Außendienstmitarbeitende, neue Mitarbeitende, usw. (Mast, 2002). Weiter lässt sich die HR-Kommunikation nach

Objekten wie Ländern, Regionen oder Standorten organisatorisch und nach Zuständigkeiten aufteilen. Eine Mischform der organisationalen Konfigurationen sind instrumentenorientierte Gestaltungen der HR-Kommunikation. Bestimmte Instrumente der HR-Kommunikation bündeln damit entlang eines Objekts spezifische Verrichtungen. Als Beispiel seien hier etwa organisationale Zuständigkeiten für Publikationen, Mitarbeiterbefragungen, unternehmensinterne virtuelle Plattformen, Veranstaltungsformate oder Ähnliches genannt.

Umsetzung einer professionalisierten HR-Kommunikation

Aus den vorangehenden konzeptionellen Überlegungen zu den notwendigen Kompetenzen einer professionellen HR-Kommunikation und der Wahl der passenden Organisationsform lassen sich Fragen und Implikationen für die Umsetzung einer professionalisierten HR-Kommunikation ableiten. Diese beziehen sich auf die Strategie zum Aufbau von Kommunikationskompetenzen und auf das Management von organisationalen Schnittstellen.

Aufbau von Kommunikationskompetenz: HR hat kaum Expertise in der Breitenkommunikation. Deshalb benötigen Personalbereiche eine Strategie, wie sie Kommunikationskompetenz aufbauen. Der kommunikative Fokus von Personalbereichen liegt auf der Eins-zu-Eins-Kommunikation (Brinkkötter/Maloney, 2021). Einstellungsgespräche, Mitarbeitergespräche, Kündigungsgespräche – hier ist HR ganz in seiner Komfortzone und hat sich über die Jahre Expertise angeeignet. Die professionelle interne HR-Kommunikation ist für viele Personalbereiche hingegen noch Neuland und verlangt, wie zuvor beschrieben, andere Kompetenzen. Nun steht HR vor der Wahl, wie sie Kommunikationskompetenz aufbaut. Dafür hat sie drei Optionen: Make, Buy und Borrow. Unter Make versteht man den Aufbau von Kommunikationskompetenz innerhalb des Personalbereichs, bspw. durch Qualifizierung bestehender Mitarbeitender oder durch Rekrutierung von Kommunikationsexpertinnen oder -experten. Für einige Personalbereiche ist dies hingegen keine Option, sei es aus strategischen Erwägungen oder aus Zeit- und Kostengründen. Sie haben die Wahl zwischen Buy und Borrow. Im Fall von Buy kaufen sie Kommunikationsexpertise zu, indem sie eine externe Agentur beauftragen. Dies kann auch fallweise geschehen, um den Erfolg eines erklärungsbedürftigen HR-Produkts sicherzustellen, bspw. eines neuen Vergütungssystems oder der Umstellung der betrieblichen Altersversorgung. Borrow schließlich bedeutet das Leihen von Kommunikationskompetenzen. Darunter fällt die gezielte dauerhafte oder temporäre Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Unternehmenskommunikation, um so den Wissenstransfer zu fördern und die HR-Kommunikation zu professionalisieren.

Management von Schnittstellen: HR-Kommunikation braucht Kommunikation in eigener Sache, um in komplexen

Strukturen erfolgreich zu sein und Schnittstellen zu managen. Von Bedeutung sind die professionalisierungsinduzierten Schnittstellen: Damit ist angesprochen, dass HR-Kommunikation nicht nur aus der Kommunikations- bzw. Personalabteilung heraus erfolgt, sondern immer auch vor Ort über Linienführungskräfte, die im positiven, aber auch im negativen Sinne ein eigenständig agierender „Kommunikationskanal“ sind. Die inhaltliche und prozessuale Abstimmung zwischen Kommunikations-Professionals und Führungskräften wird damit zu einer permanenten Herausforderung. Eine Lösung ist ein Business-Partner-Modell, in dem dezentrale Kommunikations-Professionals Ansprechpartner für die Führungskräfte sind und diese bei ihren Kommunikationsaufgaben unterstützen.

Wichtig ist auch das Management der HR-internen Schnittstellen – besonders bei HR-Organisationen, die funktional oder regional differenziert sind. Ein Beispiel für eine funktional differenzierte HR-Organisation ist das weitverbreitete Drei-Säulen-Modell mit HR Business Partnern, HR Centers of Competence und HR Shared Services. Dabei helfen klare Kommunikationsregeln und -rollen, verbindliche Sprachregelungen und regelmäßige Abstimmungsformate zwischen den unterschiedlichen Teilen der HR-Organisation. Nur so kann sichergestellt werden, dass die unterschiedlichen Repräsentanten der HR-Organisation (z. B. ein HR Business Partner und ein Mitarbeiter im HR Shared Service Center) mit einer Stimme sprechen und Personalarbeit unternehmensweit möglichst einheitlich wahrgenommen wird.

Aber auch die Schnittstelle zur Unternehmenskommunikation ist von entscheidender Bedeutung – besonders dann, wenn die HR-Kommunikation organisatorisch im Personalbereich verankert ist. Um den Wissenstransfer zwischen beiden Funktionsbereichen zu fördern und damit sie zugunsten einer einheitlichen Employee Experience kooperieren, hat sich in der Praxis die Einrichtung von Brückenköpfen bewährt. So hat bspw. das IT-Unternehmen Bechtle die Schnittstellenfunktion „HR Specialist Kommunikation“ eingeführt (Onderka, 2021). Diese Rolle ist disziplinarisch dem Personalbereich zugeordnet, zugleich aber Teil der Unternehmenskommunikation. Dies fördert den regelmäßigen Informationsfluss zwischen Personalbereich und der Unternehmenskommunikation. Für Mitarbeiter relevante Themen lassen sich so schneller identifizieren. Zugleich kann der Wissens- und Kompetenzpool beider Bereiche unkompliziert angezapft werden. Solche Formen der Zusammenarbeit, die sich nicht mehr an klassisch funktional-differenzierten Organisationsformen ausrichten, werden perspektivisch, gerade auch im Zusammenhang mit dem Konzept der Employee Experience, an Bedeutung gewinnen.

Fazit

Professionelle HR-Kommunikation ist komplex und aufwendig. Obgleich der Forschungsstand zur HR-Kommunikation mager ist, gibt es gute Hinweise, dass HR-Kommunikation einen wich-

tigen Beitrag zum Erfolg von HR-Praktiken leistet, denn sie stellt die korrekte Implementierung und breite Akzeptanz von Programmen des Personalmanagements sicher. Für die Professionalisierung der HR-Kommunikation sind organisatorische Strukturen notwendig, in denen Kommunikationsexperten und HR-Professionals arbeitsteilig und zugleich kooperativ HR-Kommunikationsaufgaben und -rollen übernehmen. Hierfür sind wiederum spezifische Kompetenzen notwendig, die sich mit externer Unterstützung kurzfristig mobilisieren oder aus eigener Kraft langfristig aufbauen lassen. Bei der Umsetzung der HR-Kommunikation zeigt sich vor allem die Notwendigkeit, das Management von Schnittstellen zu beherrschen – innerhalb der HR-Organisation wie auch zwischen HR und den Linienführungs Kräften sowie zwischen HR und der Unternehmenskommunikation.

Professionalisierung ist nicht nur ein permanenter Lernprozess, sondern, wie sich in der Praxis zeigt, auch eine Frage von Selbstverständnis und Haltung des Personalbereichs. HR hat ein tradiertes Rollenverständnis als Expertenorganisation mit Richtlinienkompetenz mit zu beobachtenden Folgen für die Kommunikation der Personalbereiche: Die eigene Fachkenntnis zu demonstrieren, ist wichtiger, als Verständnis zu erzielen, Prozesstreue relevanter als Menschenorientierung, Kommunikation im Verlautbarungsstil häufiger anzutreffen als echter Dialog. Dies steht wirkungsvoller HR-Kommunikation entgegen. Gute HR-Kommunikation zielt auf Verständnis ab. Ihr geht es darum, zu einer positiven Wahrnehmung der HR-Leistungen beizutragen. Ihr Ausgangspunkt sind nicht die Ziele von HR, sondern die Bedürfnisse der Empfänger von HR-Leistungen. Eine derart verstandene HR-Kommunikation passt nur zu einer HR-Organisation, die sich insgesamt, also deutlich über die HR-Kommunikation hinaus, als Dienstleister und zweifacher Partner versteht – Partner des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden.


PROF. DR. STEPHAN KAISER

 Professur für ABWL, Personalmanagement
und Organisation

Universität der Bundeswehr München

 E-Mail: stephan.kaiser@unibw.de
www.unibw.de/personalmanagement

PATRICK MALONEY

Managing Director

Finsbury Glover Hering Europe GmbH

 E-Mail: patrick.maloney@fgh.com
www.fgh.com

LITERATURVERZEICHNIS

- Bowen, D. E./Ostroff, C. (2004):** Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Brinkkötter, J./Maloney, P. (2021):** Mit interner Kommunikation die Reputation von HR steigern. *Personalmagazin*, (5) 2021. 80-82.
- Collins, C. J./Clark, K. D. (2003):** Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
- Corey, D. (2016):** *Effective HR Communication: A Framework for Communicating HR Programmes with Impact*. Kogan Page Publishers, London.
- Einwiller, S./Sackmann, S./Zerfaß, A. (2021):** Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In: Einwiller, S., Sackmann, S., Zerfaß, A.: *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Gabler, Wiesbaden, 3-26.
- Garcia-Carbonell, N./Martin-Alcazar, F./Sanchez-Gardey, G. (2016):** The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269-281.
- Kaiser, S. (2021):** Organisationale Verankerung und Schnittstellenmanagement der Mitarbeiterkommunikation. In: Einwiller, S., Sackmann, S., Zerfaß, A.: *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler, 209-219.
- Kim, K. Y./Eisenberger, R./Baik, K. (2016):** Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Mast, C. (2002):** *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfadens. Lucius & Lucius, Stuttgart.*
- McCann, R./Allen, S. (2021):** A case study of strategic human resource management: implementation levels and communication. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 21(1), 1-19.
- Oelert, J. (2003):** *Internes Kommunikationsmanagement. Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder*. Wiesbaden: Gabler.
- Onderka, L. (2021):** Aufeinander einspielen. *Personalwirtschaft* (8), 28-29.
- Ringlstetter, M./Kniehl, A. (1995):** Professionalisierung als Leitidee eines Humanressourcen-Managements. In: Wächter, H., Metz, T. (Hrsg.): *Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens*. Zeitschrift für Personalforschung, Sonderband, München/Mering: Hampp, 139-161.
- Schick, S. (2002):** *Interne Unternehmenskommunikation – Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Suh, J./Battaglio, P. (2021):** Assessing the Mediating Effect of Internal Communication on Strategic Human Resource Management and Perceived Performance: An Intersectoral Comparison. *Review of Public Personnel Administration*, online first.
- Wang, Y./Kim, S./Rafferty, A./Sanders, K. (2020):** Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.

SUMMARY

Research question: Professional HR communication contributes to organizational success of HR practices and HR systems. Which aspects are relevant for the professionalization of HR communication from a theoretical and practical point of view?

Methodology: Conceptual analysis based on literature and practical insights

Practical implications: HR communication requires independent structures and dedicated employees. Since professional HR communication requires both HR knowledge and communication skills, special attention must be paid to managing the interfaces between communication and HR, depending on the organizational design.

Kommunikation als Katalysator für mehr Wellbeing at Work

Von **Christin Mey** und **Prof. Dr. Kerstin Alfes** (ESCP Business School)

Die Art und Weise, wie das Thema mentale Gesundheit in einem Unternehmen behandelt wird, ist im besten Falle wortwörtlich „vielsagend“. Unternehmen, in denen es still wird, wenn im Teammeeting auffällt, dass ein Kollege erneut alkoholisiert wirkt, oder in denen die verlängerte Abwesenheit eines Teammitglieds totgeschwiegen wird, konnten bislang keinen konstruktiven Umgang mit den zur Realität dazugehörenden Lebenskrisen etablieren. Die Mehrzahl der heutigen Unternehmen hat die Normalisierung von und einen professionellen Umgang mit mentalen Krankheiten jedoch erlernt. Dies bedeutet nicht, dass Gespräche, die hinter vorgehaltener Hand stattfinden, grundsätzlich der Vergangenheit angehören. Den meisten Personalverantwortlichen ist jedoch bewusst, dass Alkoholismus keine Charakterschwäche, sondern eine Suchtkrankheit ist, und eine klinische Depression sich nicht mit einem wohlwollenden Schulterklopfen erledigt.

Die Pathogenese beschäftigt sich mit der Frage, wie mit Fragilität und der Bekämpfung von Krankheit umgegangen wird. Auch im Unternehmenskontext ist die aktive Auseinandersetzung mit herausfordernden und bedrückenden Themen elementar für einen vertrauensvollen Umgang miteinander. Dies ist jedoch keinesfalls gleichzusetzen mit dem Ausschöpfen der Ressourcen, die sich hinter der klaren Kommunikation von Salutogenese bzw. Wellbeing-Themen verbergen. Der Salutogenese-Ansatz geht über die Wiederherstellung oder den Erhalt von Gesundheit klar hinaus. Er setzt sich die Ausschöpfung von menschlichem Potenzial zum Ziel.

Wir zeigen in diesem Artikel mögliche Wege auf, wie mithilfe von Kommunikation ein Wellbeing-Mindset in Unternehmen verankert werden kann, welches mehr Potenzial der Mitarbeitenden freisetzt.

Der englische Begriff „Flourishing“ beschreibt die Art von Kompetenzentfaltung, die u. a. durch den Aufbau und die Abrufbarkeit von hohem psychologischem Kapital zustande kommt. Psychologisches Kapital setzt sich zusammen aus Optimismus, Hoffnung, Selbstwirksamkeit und Resilienz (Luthans/Youssef-Morgan, 2017). Diese Sprungfedern der menschlichen Psyche ermöglichen den Erhalt von Leistungsfähigkeit trotz Komplexität und Ambiguität und vergrößern das individuelle

Handlungsspektrum um die Möglichkeit, gestärkt aus schwierigen privaten oder beruflichen Situationen hervorzugehen. Entscheidend im Kontext von Personalentwicklung ist, dass sich die vier genannten Charakteristika aktiv weiterentwickeln lassen (Rose, 2019). Unternehmen, die sich strategisch für Wellbeing-Themen einsetzen, dies kommunizieren und sich so klar positionieren, können darüber hinaus von einer Stärkung der eigenen Widerstandsfähigkeit profitieren. Forschungsergebnisse zeigen, dass ein hohes psychologisches Kapital der Belegschaft zu einer Senkung von Krankheitstagen, gesteigerter Loyalität gegenüber dem Unternehmen und entsprechender Reduzierung von Mitarbeitendenfluktuation führt (Luthans/Youssef-Morgan, 2017; Avey et al., 2006).

Die Investition in das kollektive psychologische Kapital innerhalb eines Unternehmens, welches sich Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von seinen Mitarbeitenden wünscht, erscheint logisch, die Umsetzung vielleicht jedoch ein wenig abstrakt. Im Folgenden möchten wir aufzeigen, wie eines der gängigsten Wellbeing-Modelle („PERMA“) das psychologische Kapital der Mitarbeitenden stärken kann. Wir schlagen dabei gleichzeitig geeignete Kommunikationsmaßnahmen vor, die es Unternehmen ermöglichen, gezielt die einzelnen PERMA-Faktoren zu implementieren.

Das Zusammenspiel zwischen Wellbeing-Faktoren und Kommunikation

Mithilfe einer Literaturrecherche von 1.330 Quellen wurden zehn Faktoren ermittelt, die Wellbeing am Arbeitsplatz steigern. Diese Faktoren wurden anhand des PERMA-Modells eingeordnet.

PERMA steht für Positive Affect (P), Engagement (E), Relationships (R), Meaning (M) und Accomplishment (A). Alle fünf Dimensionen des Modells sind sowohl messbar als auch gezielt beeinflussbar (Seligman, 2011). Als Weg zur möglichen Integration eines Salutogenese-Ansatzes in den Unternehmensalltag wird Kommunikation als Katalysator verstanden. Die Personalforschung hat dabei in den letzten Jahren aufgezeigt, dass die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden am effektivsten beeinflusst werden können, wenn Maßnahmen erkennbar besonders sind, hierüber konsistent informiert wird,

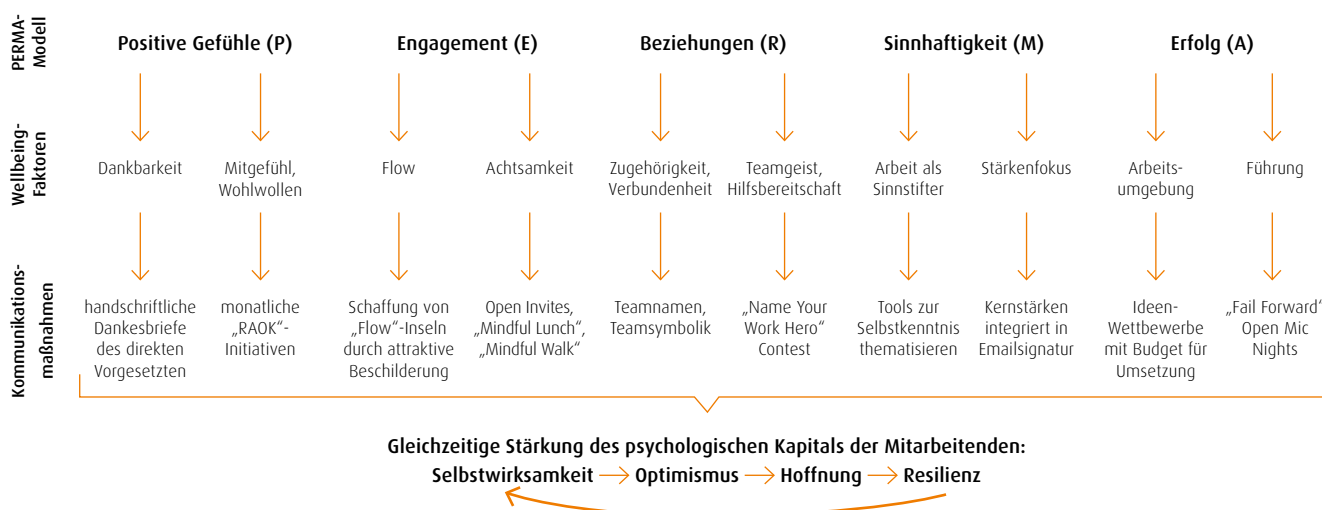
ABSTRACT

Forschungsfrage: Wir möchten mit diesem Beitrag zeigen, wie Kommunikation zum Katalysator werden kann, welcher Wellbeing am Arbeitsplatz strategisch und passend zum Unternehmen positioniert, um das Potenzial Mitarbeitender zu fördern.

Methodik: Qualitative Bewertung der Literatur zu Faktoren, die Wellbeing am Arbeitsplatz stärken

Praktische Implikationen: Interventionen, die Wellbeing am Arbeitsplatz fördern und wissenschaftlich längst validiert sind, können mithilfe von Kommunikation eines Wellbeing-Mindsets fest in Unternehmen verankert werden.

Abb. 1: Wellbeing-Faktoren und mögliche Kommunikationsmaßnahmen



Quelle: Eigene Darstellung, inspiriert durch Seligmans PERMA-Modell (2011) und Luthans et al., PsyCap (2007)

und Mitarbeitende ein gemeinsames Verständnis zum Thema Wellbeing am Arbeitsplatz entwickeln (Bowen/Ostroff, 2004).

1. Positive Gefühle

Barbara Fredrickson brachte mit der Broaden-and-Build-Theorie zum Ausdruck, dass sich hinter positiven Emotionen weit mehr verbirgt als Behaglichkeit. Ihre Theorie beschreibt die Aufwärtsspirale, die durch positive Emotionen wie Dankbarkeit, Mitgefühl und Wohlwollen in Gang gesetzt wird und wie die Expansion von Denkmustern und Verhaltensweisen zusätzliches Potenzial freisetzen kann (Fredrickson, 2013a).

Dies erklärt sich durch eine gesteigerte Grundaktivität und erweiterte Reizwahrnehmung und Verarbeitung, die sich u. a.

positiv auf Problemlösungsverhalten und Abstraktionsvermögen auswirkt. Wie sich Personalverantwortliche diesen erstrebenswerten Dominoeffekt zu eigen machen können, indem Kommunikationsmaßnahmen implementiert werden, die positive Emotionen anstoßen, erläutern wir am Beispiel von Dankbarkeit, Mitgefühl und Wohlwollen.

1.1 Dankbarkeit

Es ist Dezember 2021. Ein unverhoffter Brief liegt im Briefkasten. Keine Rechnung. Auf den ersten Blick scheinbar auch keine Weihnachtspost. Oder doch? „Ich möchte dies als Gelegenheit nehmen, mich herzlich für Ihre Mitarbeit im vergangenen Jahr zu bedanken ...“

Ein gewisser Prozentsatz an Mitarbeitenden wird, abhängig von dem Verhältnis zur Führungsebene, dieses Schreiben entweder wenig ernst nehmen oder sogar als eine negative Erfahrung verbuchen. Keine, selbst die ausgeklügelste Kommunikation der Welt, kann den Graben schließen, der durch eine schlechte Beziehung und Misstrauen entsteht. Wenn jedoch die Grundpfeiler für einen vertrauensvollen Dialog stehen, schwingt das Pendel in die entgegengesetzte Richtung: Nicht die Reparatur, sondern die Stärkung von Beziehungen gelingt durch das Erleben von positiven Emotionen.

Für Personalverantwortliche bedeutet dies, proaktiv Anlässe zu schaffen, um Dankbarkeit auszudrücken, für Führungskräfte, sich selbst und die Mitarbeitenden aktiv kommunikativ zu steuern und das Ausdrücken von Dankbarkeit zu ritualisieren. Forschungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die diese Strategie in Teamsettings integrieren, eine positive Veränderung der Arbeitsatmosphäre bewirken können (Rose, 2019).

1.2 Mitgefühl und Wohlwollen

Die Qualität von Kommunikation steht in direktem Zusammenhang mit dem Maß an Empathie und Wohlwollen, welches eine Arbeitsbeziehung prägt. Ähnlich wie Dankbarkeit kann auch Wohlwollen zu einem gewissen Grad künstlich induziert und firmenübergreifend ritualisiert werden. Aufgrund der neurophysiologisch erklärbaren Ansteckung von Gefühlen, die sich gleichzeitig in einer Annäherung von Verhaltensmustern zeigt, können positive Emotionen zu kollektiven positiven Handlungsweisen führen (Herrando/Constantinides, 2021). Da dieser Prozess genauso bei negativen Emotionen in Gang gesetzt wird und aufgrund der evolutionär begründeten Negativitätsfixierung tendenziell noch einflussreicher wirkt, ist es aus Personalersicht sinnvoll, proaktiv Impulse für positive Emotionen zu setzen. Eine validierte Intervention, die auf einen Anstieg von mehr Mitgefühl und Wohlwollen abzielt, trägt die Abkürzung „RAOK“ und ist mittlerweile fester Bestandteil der Popkultur. Wissenschaftliche Experimente haben gezeigt, dass sich die sog. „Random Acts of Kindness“ sowohl positiv auf die Emotionen der Gebenden als auch der Empfangenden auswirken (Pressman et al., 2015). Es scheint also lohnenswert, firmenintern Anlässe zu schaffen, an denen sich Kollegen etwas Gutes tun, und dabei offenbleibt, wer genau der Wohltäter war.

2. Engagement

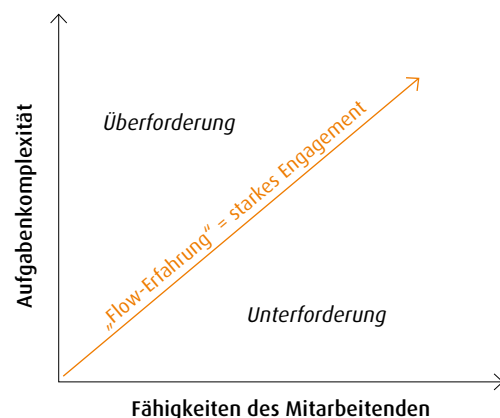
Unter welchen Voraussetzungen Mitarbeitende hohe Leistungsbereitschaft zeigen, lässt Rückschlüsse darauf zu, wie Engagement individuell gefördert werden kann. Engagierte Mitarbeitende sind intrinsisch motiviert, ihnen macht ihre Tätigkeit Spaß und sie gehen ihrer Arbeit daher gerne nach (Graves et al., 2012). Personalverantwortliche, die im Personalgespräch Tätigkeitsbereiche identifizieren, die Mitarbeitende intrinsisch motivieren, können Arbeitsprozesse bewusster auf

den Einzelnen zuschneiden. Aus personalwirtschaftlicher Sicht ist es insbesondere ratsam, Bedingungen zu schaffen, unter denen Mitarbeitende sich mental auf ihre Arbeit einlassen können (Zelenski, 2020). Sowohl Flow-Erfahrungen als auch geschulte Achtsamkeit repräsentieren Wahrnehmungszustände, in denen Mitarbeitende vollkommen in die Gegenwart des Arbeitsprozesses vertieft sind.

2.1 Flow

In einer Aufgabe zu versinken, ist ein zutiefst erfüllender Zustand. Das wissenschaftliche Erbe des 2021 verstorbenen Psychologieprofessors Mihaly Csikszentmihalyi ist das mittlerweile gut bekannte Konzept namens Flow. Im Kontext von Arbeit wird dieser Zustand in jenen Momenten erreicht, in denen die Fähigkeiten eines Mitarbeitenden und die Komplexität einer Aufgabenstellung im perfekten Einklang miteinander sind. Um dies zu ermöglichen, ist es zum einen elementar, im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Gesprächen die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die Aufgabenkomplexität miteinander abzustimmen. Zum anderen können visuelle Reize gesetzt werden – das Prinzip „Nudging“ beschreibt den mehr oder weniger subtilen Versuch, ein bestimmtes Verhalten auszulösen. Attraktive Beschilderung kann z. B. auf eigens konzipierte „Flow“-Inseln aufmerksam machen und Mitarbeitende, die diese aufsuchen, kommunizieren Kollegen auf diese Weise, dass sie momentan komplett in ihrer Aufgabe abgetaucht sind.

Abb. 2: Formel für eine optimale Auslastung von Mitarbeitenden: Komplexität und Fähigkeit befinden sich im Einklang miteinander



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Csikszentmihalyis Flow-Theorie

2.2 Achtsamkeit

Wenn man beachtet, wie zentral die Qualität des Denkens für den Arbeitserfolg ist, sollte es nicht verwunderlich sein, dass mentale Klarheit einen Indikator für Wellbeing darstellt (Zelenski, 2020). Die Praxis der Achtsamkeit erlaubt es, eine Metaebene einzunehmen und durch das Beobachten von Gedanken, Interpretationsschemata zu entdecken. Als unangenehm empfundene Zustände wie Unsicherheit, Veränderung und Volatilität, die fester Bestandteil der Arbeitswelt sind, müssen nicht mehr passiv ausgehalten werden, sondern können aktiv verarbeitet, benannt und diskutiert werden. Es entsteht dadurch eine höhere Toleranz gegenüber unangenehmen Empfindungen, wodurch die Auseinandersetzung mit inneren und äußeren Konflikten geschult wird. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, diese mentalen Fähigkeiten zu praktizieren, und einen Weg finden, diese in die Unternehmenssprache und damit ins kollektive Selbstverständnis zu integrieren, können von der gestärkten Resilienz der Mitarbeitenden profitieren (Bajaj/Pande, 2015). Gelebte Präsenz im Arbeitsalltag stellt darüber hinaus eine Art Burnout-Prophylaxe dar. Eine effektive Maßnahme, um gemeinsam positive mentale Angewohnheiten zu üben, ist das Aussprechen von Einladungen für gemeinschaftliche „Mindful Walks“ oder ähnlich fokussierte Aktivitäten.

3. Beziehungen

Vertrauensvolle Beziehungen sind das Fundament von effektiver Zusammenarbeit (Seligman, 2011). Jedoch geht die Wirkweise von vertrauensvollen Beziehungen weit über einen Effizienzgedanken hinaus. Sie helfen uns, über uns selbst hinaus zu wachsen und zeigen uns, was bzw. wer uns etwas bedeutet. Welche Aspekte von Beziehungen in Kontext von Unternehmen für mehr Wellbeing sorgen können und was das für die Unternehmenskommunikation bedeutet, möchten wir im Folgenden erläutern.

3.1 Zugehörigkeit und Verbundenheit

Zu welchem Grad wir uns zu unserem Umfeld zugehörig und verbunden fühlen, entscheidet darüber, ob wir als Vertreter einer zutiefst sozialen Spezies aufblühen oder eingehen. Dies ist keinesfalls eine neue Botschaft. Schon vor über 20 Jahren veröffentlichte Stanford Professor Dr. Albert Bandura Erkenntnisse darüber, wie z. B. individuelle Handlungsfähigkeit kollektive Wirksamkeit beeinflusst und umgekehrt (Bandura, 2000). Dennoch ist diese Erkenntnis mit dem zunehmenden Abbau von Distanz seit Pandemiebeginn und gleichzeitigem Abbau von Gemeinschaftsritualen aktueller denn je. In der Rückschau auf das Jahr 2021 setzte Dr. Tyler J. VanderWeele in seiner Rolle als Direktor der Harvard Human Flourishing Initiative damit nicht ohne Grund den Fokus auf den notwendigen Wiederaufbau von Gemeinschaft. Der Grad von Nähe,

Respekt und Vertrauen gibt Aufschluss darüber, wie stark Gemeinschaft im Arbeitskontext gegenwärtig empfunden wird (VanderWeele, 2019). Diese drei Kriterien sind Ansatzpunkte, um Verbundenheit und Teamzugehörigkeit gemeinsam zu thematisieren. Auf Kommunikationsebene kann dieser integrale Prozess mithilfe von Teamnamen und Symbolik zusätzlich unterstützt werden, um so den Aufbau von Gemeinschaftsgefühl und Teamidentifikation bewusst stärken.

3.2 Teamgeist und Hilfsbereitschaft

Wenn Mitarbeitende mit zuverlässiger Regelmäßigkeit über ihre Rolle hinaus im Interesse des Unternehmens und der Kollegen agieren, ist dies ein Ausdruck hoher Arbeitszufriedenheit (Rose, 2019). Aufgrund der menschlichen Tendenz zur Reziprozität ist dieses Verhalten oft begleitet von einer Kaskade an weiteren positiven Interaktionen. Wenn Hilfsbereitschaft und Teamgeist, Anerkennung entgegengebracht wird, wenn gute Taten von Personalverantwortlichen incentiviert und zelebriert werden, werden gegenwärtige und zukünftige kollektive Verhaltensweisen beeinflusst. Das Ausrufen von betriebsweiten Challenges, in denen z. B. besonders hilfsbereite Vertreter des Kollegiums nominiert werden können und so Wertschätzung erfahren, kann den vorherrschenden Verhaltenskodex und Dialog nachhaltig formen und prägen.

4. Sinnhaftigkeit

Auch wenn es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, auf welche Weise Individuen Sinnhaftigkeit erleben, haben sie stets eine Gemeinsamkeit: Sie entspringen einer Gegebenheit, die als größer als die eigene Existenz wahrgenommen und als kongruent mit den eigenen Lebensmotiven erlebt wird (Boniwell/Tunariu, 2019). Dementsprechend kann die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen als sinnstiftend verstanden werden. Der Aufbau eines aktiven Diskurses zum Thema Sinnempfindung im Arbeitskontext ist im wahrsten Sinne des Wortes sinnvoll.

4.1 Arbeit als Sinnstifter

Die Beantwortung der eher philosophisch anmutenden Frage „Warum bin ich eigentlich hier?“ sieht das Forschungsteam Majorlein Lips-Wiersma und Lani Morris (2009) als zentral, um Arbeitsplätze zu erschaffen, die als persönlich sinnvoll angesehen werden und Mitarbeitende somit nachhaltig an ihr Unternehmen binden. Barrieren für als sinnvoll empfundene Arbeit können von Mitarbeitenden und Unternehmen ausgehen. Auf Mitarbeitendenseite sind diese oft in fehlender oder gesellschaftlich verzerrter Selbstkenntnis begründet: So verlieren Mitarbeitende, die sich ihrer eigenen Werte nicht bewusst sind, sondern gesellschaftlichen Normen folgen, die Motivation, sich in ihrem Arbeitsleben wirklich einzubringen. Wer nicht weiß, was persönlich Sinn stiftet, kann ein Leben lang beschäftigt bleiben, ohne jemals beruflich erfüllt zu sein.

Dies führt, wie jüngste Forschungsergebnisse zeigen, zu einer reduzierten Produktivität (Plough, 2020). Aus diesem Grund lohnt es sich nicht nur aus Mitarbeitersicht, Zeit und Raum für eine verbesserte Selbstkenntnis zu schaffen. Personalverantwortliche, die dazu ermutigen, Motivation und Werte im Kontext von Arbeit klar zu benennen und zu kommunizieren, entwickeln Mitarbeitende zu Führungskräften, die sich selbstständig für nachhaltige Karriereentwicklung einsetzen, persönlich relevante Jobkonditionen verhandeln, klare Ziele definieren und systematisch auf diese hinarbeiten. Der Erfolg eines Ansatzes, der sich die individuell sinnstiftende Karriere zum Ziel setzt, hängt von der Bereitschaft beider Seiten ab, in einen Dialog einzutreten, der persönlich relevante Karriereziele genau definiert und offen kommuniziert.

4.2 Stärken-fokussiertes Arbeiten

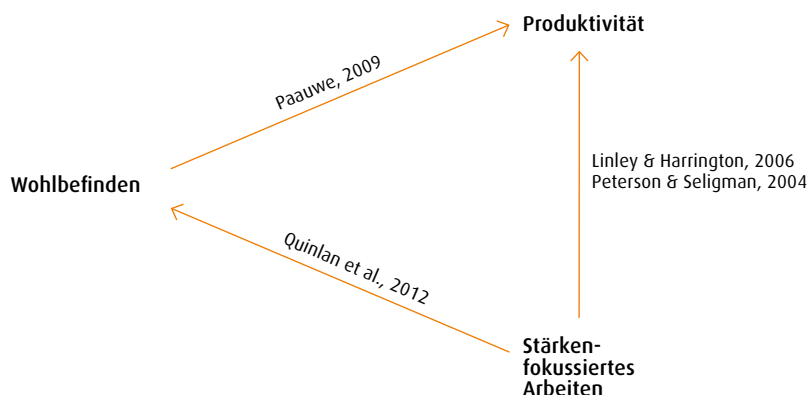
Das Feld der Positiven Psychologie versteht das Bewusstmachen und gezielte Einsetzen von Stärken als einen grundlegenden Schlüssel, um Wellbeing zu steigern. Bereits im Jahr 2001 wurde u. a. das VIA Institute on Character ins Leben gerufen, das sich zum Ziel setzt, menschliches Potenzial mithilfe von Stärkenaufklärung zu fördern. Empirische Studien zeigen, dass sich auf Stärken fokussiertes Arbeiten positiv auf die Produktivität auswirkt (Williams, 2016). Und obwohl diese beiden Erkenntnisse nicht neuartig sind, werden in der Praxis Tätigkeiten oft nicht gezielt auf Stärken von Mitarbeitenden zugeschnitten.

Ähnlich wie bei der Sinnhaftigkeit geht es hier im ersten Schritt um Analyse, gefolgt von klarer Kommunikation. Aus Sicht von Personalverantwortlichen und Führungskräften bedeutet dies, in den Dialog mit den Mitarbeitenden zu treten und herauszufinden, welche Stärken die Mitarbeitenden sich bereits bewusst sind und welche Stärken noch im Verborgenen liegen. Ziel personalwirtschaftlicher Interventionen ist es, Stärken ins individuelle Bewusstsein zu bringen, um sie proaktiv kommunizieren zu können. Eine E-Mail-Signatur, die z. B. drei Kernstärken eines Mitarbeitenden benennt, kann dafür sorgen, dass diese auch von Kollegen aktiver abgefragt und gezielter eingesetzt werden. Nach den Erkenntnissen der Stärkenforschung ist es hierbei besonders sinnvoll, dass die identifizierten Stärken täglich und auf unterschiedliche Weisen genutzt werden (Seligman, 2011). Dies kann bspw. durch die aktive Einbindung von Kollegen gelingen.

5. Erfolg

Aus neurologischer Sicht strebt das Gehirn nach Vervollständigung, aus psychologischer Sicht nach dem Meistern von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Nach den Erkenntnissen des Forschungsteams um Angela Duckworth (2007) spielen harte Faktoren wie Intellekt eine weniger wichtige Rolle, als oft angenommen wird; stattdessen stehen formbare Eigenschaften wie Ausdauer und Beharrlichkeit im Fokus. Diese können sowohl persönlich entwickelt als auch durch externe Reize explizit gefördert werden, um gute Grundvoraussetzungen für Erfolg

Abb. 3: Win-Win: Stärken-fokussiertes Arbeiten steigert gleichzeitig Wohlbefinden und Produktivität von Mitarbeitenden



Quelle: Eigene Darstellung

und damit einhergehend Wellbeing zu schaffen. Da aus Unternehmenssicht nur externe Reize aktiv beeinflussbar sind, werden im Folgenden Arbeitsumgebung und Führung als zentrale Aspekte von Arbeitserfolg beschrieben.

5.1 Arbeitsumgebung

Eine Arbeitsumgebung kann Impulse setzen, die den Arbeitsprozess erschweren, erleichtern oder sogar beflügeln. Scheinbar nebensächliche Faktoren wie Regulation der Geräuschkulisse, der Lichtverhältnisse oder der Temperatur spielen hierbei eine nicht zu vernachlässigende Rolle (Kirste et al., 2015; Mak/Lui, 2011). Wichtig bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung ist daher ein aktiver Dialog zwischen Personalverantwortlichen und Mitarbeitenden. Ideenwettbewerbe können in diesem Zusammenhang ein effektives Kommunikationstool darstellen, da sie Raum für Kreativität und Austausch schaffen und gleichzeitig konkrete Auskunft darüber geben, welche Bedürfnisse Mitarbeitende an ihre Umgebung stellen, um gute Arbeit zu leisten. Unternehmen können entsprechende Initiativen mit einem Budget zur Umsetzung hinterlegen und so die Voraussetzung dafür schaffen, Mitbestimmung und Selbstwirksamkeit zu fördern sowie den Austausch zwischen Mitarbeitenden und der Unternehmensleitung zu stärken.

5.2 Führung

Führungskräfte setzen die Rahmenbedingungen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten erfolgswirksam einzubringen. Unternehmen, die sich der Etablierung eines Wellbeing-Mindsets verschrieben haben, gehen davon aus, dass Mitarbeitende selbst nach Erfolg streben. Personalverantwortliche setzen sich daher zum Ziel, Mitarbeitende zu fördern, statt zu kontrollieren (Zhang/Bartol, 2017). Der konstruktive Umgang mit Fehlern und das aktive Vorleben von Demut rückt in den Fokus und begünstigt dadurch Eigeninitiative, die Bereitschaft sich auszuprobieren, Fehler zu machen und sich dank ihnen weiterzuentwickeln (Baer/Frese, 2003). In der täglichen persönlichen Kommunikation zeigt sich dies u. a. als Transparenz seitens der Führungskraft im Umgang mit eigenen Fehlern und dem Verständnis, dass aus Fehlern neue Wachstumspotenziale entstehen können (Seckler et al., 2021). Für Unternehmen, die Fehlertoleranz und damit verbundenen Innovationsgeist explizit zum Ausdruck bringen wollen, sind spezielle Eventformate denkbar, in denen Geschichten über Misserfolge statt Erfolge geteilt werden. „Fail Forward“ Open Mic Nights sind schon seit Längerem etabliert und eignen sich für Unternehmen, die durch offene Kommunikation und positive Fehlerkultur abteilungsübergreifend lernen und wachsen wollen.

Fazit

Zusammenfassend ist zu sagen, dass aus wissenschaftlicher Sicht viele der genannten Konzepte bereits seit Lan-

gem bekannt sind, diese jedoch nicht im gleichen Maße ihre Anwendung in der Praxis gefunden haben. Trotz unternehmensspezifischen Restriktionen sind kleine Modifikationen in den genannten Bereichen mithilfe von gezielten Kommunikationsinitiativen umsetzbar. Durch die Vielzahl der denkbaren Möglichkeiten, die einzelnen Faktoren kommunikativ einzubinden, stellt sich aus personalwirtschaftlicher Sicht die Frage, wo genau ein Unternehmen ansetzen sollte. Die Antwort ist sowohl unternehmensabhängig als auch innerhalb des Unternehmens beantwortbar. Als erster Schritt sollte der Status quo mithilfe von validierten, psychometrischen Wellbeing-Skalen ermittelt werden. Um nicht beliebige Wellbeing-Maßnahmen zu initiieren, sondern strategisch-fokussiert Wellbeing am Arbeitsplatz messbar zu steigern, könnte mithilfe einer Erhebung der PERMA-Merkmale ein aktueller Stand des Befindens der Mitarbeitenden ermittelt werden (Butler/Kern, 2016). Im nächsten Schritt ist es wichtig, anhand der Ergebnisse mögliche Maßnahmen zu priorisieren. Hierbei ist erwähnenswert, dass eine Fokussierung auf die Kommunikation von Wellbeing-Themen nicht ohne Konsequenz bleibt, da anderen, keineswegs unwichtigen Themen, weniger Raum gegeben wird. Die Fokussierung der Kommunikation auf das Thema Wellbeing muss sich daher zwangsläufig aus einer breiteren personalwirtschaftlichen Kommunikationsstrategie ableiten.

Wie in anderen Zweigen der Wissenschaft gibt es berechtigte Einwände bezüglich der Erkenntnisse der Positiven Psychologie, da diese vorwiegend auf Korrelationsstudien zurückgehen, welche die Frage der Kausalität nicht hinreichend beantworten können. Aus Sicht der Praxis jedoch ist dies als positiv zu bewerten. Ob sich ein Unternehmen als Startpunkt Dankbarkeitsritualen oder der gezielten Kommunikation von Stärken zuwendet, um eine Verbesserung zu erzielen, ist meist nicht entscheidend. Dies ist darin begründet, dass positive Spillover-Effekte in andere Dimensionen erwartbar sind (Boniwell/Tunariu, 2019).

Die mit der Implementierung von PERMA verbundene Steigerung des psychologischen Kapitals ist ähnlich zu begründen. Während sich Unternehmen den PERMA-Komponenten zuwenden, werden gleichzeitig Ressourcen wie Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz der Mitarbeitenden beeinflusst. Die ist u. a. darauf zurückzuführen, dass positive Emotionen als grundlegende Elemente von PERMA, als Motor verstanden werden können, die die vier Komponenten von psychologischem Kapital erhöhen (Luthans/Youssef-Morgan, 2017). Die Wirkungsweise von Wellbeing-Maßnahmen auf das psychologische Kapital ist des Weiteren damit erklärt, dass mehr Wissen zu besserem Handeln führt. Auch dies ist als ein positives Nebenprodukt der Umsetzung der PERMA-Dimensionen und der aktiven Kommunikation von Wellbeing-Initiativen zu erwarten, solange diese nachvollziehbar und sinnvoll begründet scheinen.

Dies führt uns zu unserem letzten und wohl wichtigsten Punkt: Die Glaubhaftigkeit von Kommunikation entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg von Wellbeing-Initiativen. Erfolgsversprechende Maßnahmen sind nahtlos mit den bewussten und unbewussten Aspekten der vorherrschenden Unternehmenskultur abgestimmt und bauen klar und konsequent auf den geltenden Unternehmenswerten auf. Dieses Qualitätskriterium ist gleichzeitig die größte Hürde: Undifferenzierte, halbherzige oder „aufgehübschte“ Kommunikation, insbesondere in Zeiten von kulturellem Wandel, kann Zynismus und Skepsis anstelle von Wellbeing fördern (Chiaburu et al., 2013). Wenn jedoch ein überzeugendes Wachstumsdenken in ein Unternehmen einkehrt, welches sich in Kommunikation wie Handlung kenntlich macht, können Normen und Interaktionen entstehen, die zu mehr Vertrauen, effektiverer Mitarbeit und damit einhergehendem organisatorischen Erfolg führen (Murphy/Reeves, 2019). Die glaubhafte Kommunikation eines Wellbeing-Mindsets kann auf diese Weise eine Win-Win-Situation für Unternehmen wie Mitarbeitende kreieren.

LITERATURVERZEICHNIS

- Avey, J./Patera, J./West, B. (2006):** The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13, 2.
- Baer, M./Frese, M. (2003):** Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, S. 45-68
- Bajaj, B./Pande, N. (2015):** Mediating role of resilience in the impact of mindfulness on life satisfaction and affect as indices of subjective well-being. *Journal of Personality and Individual Differences*, 93, S. 63-67.
- Bandura, A. (2000):** Exercise of human agency through collective efficacy, *Current Directions. In: Psychological Science*, 9, 3, S. 75-78.
- Boniwell, I./Tunariu, A. (2019):** Positive psychology: theory, research and application. McGraw-Hill.
- Bowen, D./Ostroff, C. (2004):** Understanding the HRM-performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 2, S. 203-221.
- Brown, B. (2018):** Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts. Penguin.
- Butler, J./Kern, M. (2016):** The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6, 3, S.1-48.
- Chiaburu, D./Peng, A./Oh, I./Banks, G./Lomeli, L. (2013):** Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 2, S.181-197
- Csikszentmihalyi, M. (1997):** Finding flow: The psychology of engagement with everyday life. Basic Books.
- Duckworth, A./Peterson, C./Matthews, M./Kelly, D. (2007):** Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 6, S. 1087-1101.
- Fredrickson, B. (2013a):** Positive Emotions Broaden and Build, *Advances. In: Experimental Social Psychology*, 47, S. 1-53, Cambridge, MA: Academic Press.
- Graves, M./Ruderman, M./Ohlott, P./Weber, T. (2012):** Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes. *Journal of Management*, 38, 5, S. 1655-1680.
- Herrando, C./Constantinides, E. (2021):** Emotional Contagion: A Brief Overview and Future Directions. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Kirste, I./Nicola, Z./Kronenberg, G./Walker, T./Liu, R./Kempermann, G. (2015):** Is silence golden? Effects of auditory stimuli and their absence on adult hippocampal neurogenesis. *Brain Structure and Function*, 220, 2, S. 1221-1228.
- Linley, P.A./Harrington, S. (2006):** Playing to your strengths. *Psychologist*, 19, S. 86-89.
- Lips-Wiersma, M./Morris, L. (2009):** Discriminating between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'. *Journal of Business Ethics*, 88, 3, S. 491-511.
- Luthans, F./Avolio, B./Avey, J./Norman, S. (2007):** Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, S. 541 - 572.
- Luthans, F./Youssef-Morgan, C. (2017):** Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4.
- Mak, C./Lui, Y. (2011):** The effect of sound on office productivity. *Building Services Engineering Research and Technology*, 33, 3, S. 339-345.
- Murphy, M./Reeves, S. (2019):** Personal and organizational mindsets at work. *Research in Organizational Behavior*, 39.
- Ogbonnaya C./Daniels, K./Connolly, S./van Veldhoven, M. (2017):** Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 1, S. 98-114
- Pauwe, J. (2009):** HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46, S. 129-142.
- Peterson, C./Seligman, M. E. P. (2004):** Character strengths and virtues: A handbook and classification. American Psychological Association, Oxford University Press.
- Plough, A. (2020):** Well-being: expanding the definition of progress: insights from practitioners, researchers, and innovators from around the globe. Oxford University Press.
-

Pressman, S./Kraft, T./Cross, M. (2015): It's good to do good and receive good: The impact of a 'pay it forward' style kindness intervention on giver and receiver well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 10, 4, S. 293-302.

Quinlan, D./Swain, N./Vella-Broderick, D. (2012): Character Strengths Interventions: Building on What We Know for Improved Outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 3, 6, S. 1145-1163.

Rose, N. (2019): Arbeit besser machen: Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung, Haufe.

Seckler, C./Fischer, S./Rosing, K. (2021): Who Adopts an Error Management Orientation? Discovering the Role of Humility. *Academy of Management Discoveries*, 7, 4.

Seligman, M. (2011): Flourish: A new understanding of happiness and well-being - and how to achieve them. Nicholas Brealey Publishing.

VanderWeele, T. (2021): How we can rebuild communities after the pandemic. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/human-flourishing/202112/how-we-can-rebuild-communities-after-the-pandemic>, Abfrage am 19.01.2022.

VanderWeele, T. (2019): Measures of community well-being: a template. *International Journal of Community Well-Being*, 2, S. 253-275.

Williams, G. (2016): Discovering the professional within: how identifying our character strengths can help build our ideal career and success. *PsychTalk*, 85, S. 5-9, The British Psychological Society.

Zhang, X./Bartol, K. (2017): Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 1.

Zelenski, J. (2020): Positive psychology: The science of well-being. Sage Publishing.



CHRISTIN MEY, MA, M.SC

Zert. Coach für Fach- und Führungskräfte,
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Lehrstuhl für Organisation und Personal-
management

ESCP Business School

E-Mail: cmey@escp.eu

<https://www.escp.eu/berlin>



PROF. DR. KERSTIN ALFES

Vizerektorin Lehre

Lehrstuhl für Organisation und Personal-
management

ESCP Business School

E-Mail: kalfes@escp.eu

<https://www.escp.eu/berlin>

SUMMARY

Research question: This article aims to demonstrate how communication can become a catalyst that strategically promotes well-being in the workplace in a way that fits the company and unleashes employees' potential.

Methodology: Qualitative assessment of the literature on factors that enhance well-being in the workplace.

Practical implications: Scientifically validated interventions that promote well-being in the workplace can become an integral part of organisational culture with the help of strategic and consistent communication of company-tailored well-being initiatives.

Emotionale Bindung durch Mitarbeiterkommunikation in Zeiten von Virtualisierung

Von **Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller** (Universität Wien)

Bedingt durch die Digitalisierung und beschleunigt durch die Covid-19-Pandemie hat die Virtualisierung der Arbeitswelt deutlich zugenommen. Virtualität wird am häufigsten mit zwei Dimensionen in Verbindung gebracht, zum einen mit der geografischen Verteilung von Team- oder Organisationsmitgliedern und zum anderen mit der Abhängigkeit von Technologie und elektronischen Medien für die Zusammenarbeit und Kommunikation. Aber im Gegensatz zur Arbeit in rein virtuellen Teams haben sich hybride Arbeitsmodelle herausgebildet. Diese bestehen aus einer Kombination von bürobasiertem Arbeiten und mobilem bzw. halbmobilem Arbeiten von zu Hause oder von einem anderen Ort mit geeigneter Infrastruktur, was eine orts- und auch zeitunabhängige Flexibilität der Arbeit ermöglicht (Bouncken/Gantert, 2021). Während die Virtualisierung der Arbeitswelt sowohl für Mitarbeitende als auch für Unternehmen Vorteile mit sich bringt, wie eine erhöhte Flexibilität und Einsparungen durch Raummieten und Reisekosten, ergeben sich dadurch auch eine Reihe von Herausforderungen. Neben organisatorischen Anforderungen wie der Einrichtung der geeigneten technischen Infrastruktur liegen die Herausforderungen insbesondere in der Aufrechterhaltung und Pflege der Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen und der Erreichung der entsprechenden Kommunikationsziele, wie die emotionale Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen aufrechtzuerhalten und das Engagement zu fördern.

In Zeiten zunehmender Virtualisierung und hybrider Arbeitsmodelle kann sich durch die größere räumliche Distanz zum Unternehmen leicht auch die emotionale Distanz vergrößern. Zum einen ist der physische Kontakt reduziert; zum anderen spielt es für Mitarbeitende, die mobil arbeiten, auch eine geringere Rolle, für welches Unternehmen sie nun von zu Hause oder vom Co-Working-Space aus arbeiten. Verantwortliche für die interne Unternehmenskommunikation, die von uns 2021 befragt wurden, berichteten von diesen Herausforderungen, aber auch von Lösungsmöglichkeiten, wie die emotionale Bindung und das Engagement bei zunehmend virtueller Zusammenarbeit aufrechterhalten werden kann (Stranzl/Wolfgruber/Einwiller/Brockhaus, 2021). Außerdem liefern unsere Mitarbeiterbefragungen Erkenntnisse, welchen

Einfluss Kommunikation auf Arbeitnehmende haben kann (ebd.). Im Folgenden wird aufbauend auf den Befunden eines Forschungsprojekts¹ zur Rolle der Mitarbeiterkommunikation bei zunehmend virtueller Zusammenarbeit aufgezeigt, welche Formen der Kommunikation zielführend sind und wie diese von Unternehmen bereits erfolgreich eingesetzt werden.

Das Handlungsfeld der Mitarbeiterkommunikation

Die Mitarbeiterkommunikation ist ein breites Handlungsfeld, das in den letzten zehn bis 15 Jahren an Bedeutung gewonnen hat und mit der Covid-19-Pandemie nochmals einen enormen Schub erfuhr. Die organisationsinterne Mitarbeiterkommunikation umfasst nach Einwiller, Sackmann und Zerfaß (2021) alle kommunikativen und informativen Vorgänge, in denen Organisationsmitglieder in ihrer Rolle als Mitarbeitende adressiert werden oder selbst kommunizieren. Die handelnden Akteure sind Topmanagerinnen und -manager und professionelle Kommunikationsabteilungen oder deren Dienstleister ebenso wie Mitarbeitende auf allen Hierarchieebenen. Die Mitarbeiterkommunikation erfüllt verschiedene Funktionen, und zwar eine Orientierungs-, Informations-, Motivations- sowie eine Integrations-/Sozialfunktion. Sie kann sehr unterschiedliche Formen annehmen und gesteuert und nicht gesteuert, formell und informell, einseitig und dialogorientiert sowie persönlich und medial vermittelt ablaufen. Abhängig davon, wer mit wem kommuniziert, werden verschiedene Bereiche der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation unterschieden.

Die Kommunikation des Topmanagements bzw. der durch sie mandatierten Kommunikationsfachleute mit Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen und Positionen wird als interne Unternehmenskommunikation bezeichnet. Die Verantwortlichen für diesen Bereich haben verschiedene Rollen: Sie sind Zuhörer, die Feedback aufnehmen und Stimmungsbilder einholen, und Botschafter, die durch offizielle Kommunikation alle Mitarbeitenden mitzunehmen haben und mitarbeiterbezogene Ziele wie Bindung, Motivation und Engagement fördern sollen. Außerdem fungieren sie als Befähiger oder „Enabler“, Coach und Community-Manager, um Kommunikationsprozesse im Unternehmen

¹ Das Forschungsprojekt wurde gefördert von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation (www.akademische-gesellschaft.com).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie kann durch Mitarbeiterkommunikation die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber bei zunehmend virtueller Zusammenarbeit gestärkt werden?

Methodik: Qualitative Interviews, quantitative Befragung

Praktische Implikationen: Kommunikation, die auf Partizipation ausgerichtet ist und Wertschätzung vermittelt, ist besonders wirksam für die Förderung von Bindung und Arbeitsengagement. Hierfür gilt es, Feedback einzuholen, geeignete interaktive Kommunikationsplattformen bereitzustellen sowie Mitarbeitende und Führungskräfte entsprechend zu coachen. Dafür ist ein enger Schulterschluss zwischen Kommunikation und HR wichtig.

zu ermöglichen, mitzugestalten und zu verbessern. Zur internen Unternehmenskommunikation gehört auch die Führungskräftekommunikation, die insbesondere die Kommunikation der Unternehmensleitung mit den Führungskräften im mittleren Management beinhaltet, sodass diese dabei unterstützt und befähigt werden, ihre Mitarbeitenden erfolgreich zu führen und ihre Führungskommunikation effektiv auszuüben. Bei der Führungskommunikation handelt es sich um die Kommunikation im Führungsprozess zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden, um das Potenzial der Mitarbeitenden so zu fördern, dass es für Organisationsziele fruchtbar gemacht wird. Schließlich gehört zur organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation auch die interne Peer-to-Peer-Kommunikation. Darunter wird die informelle Kommunikation im Kollegenkreis, innerhalb von Teams und darüber hinaus mit anderen Organisationsmitgliedern verstanden. (Einwiller/Sackmann/Zerfaß, 2021)

Die Wirkung der Mitarbeiterkommunikation auf Bindung und Engagement

Die Virtualisierung der Arbeitswelt führt, wie oben bereits angemerkt, nicht nur zu einer größeren physischen Distanz, sondern kann auch die emotionale Distanzierung verstärken. Die Herausforderung besteht nun darin, die emotionale Bindung mit dem Unternehmen aufrechtzuerhalten. Allen und Meyer (1990) sprechen von „Affective Commitment“, das sie definieren als die individuelle emotionale Bindung und Identifikation eines Mitarbeitenden mit der Organisation. Diese Form der Bindung ist nicht nur bedeutsam, weil sie den Wunsch darstellt, ein Mitglied der Organisation zu bleiben. Die Forschung hat auch gezeigt, dass eine hohe emotionale Bindung dazu führt, dass sich Mitarbeitende mehr in ihrem Job engagieren (Einwiller/Ruppel/Stranzl, 2021) und dass sie vor Stressoren der Arbeitswelt besser geschützt sind (Meyer et al., 2002).

Aus persönlichen Interviews mit insgesamt 60 Mitarbeitenden, die einen bedeutenden Teil ihrer Arbeit mobil, i. d. R. von zu Hause aus, erledigten, haben wir gelernt, dass sich Mitarbeitende mehr Informationen über die Ziele, Werte und die zukünftige Entwicklung ihres Unternehmens wünschen. Außerdem wünschen sie sich Anerkennung für ihre Arbeitsleistung sowie emotionale und physische Unterstützung. Um herauszufinden,

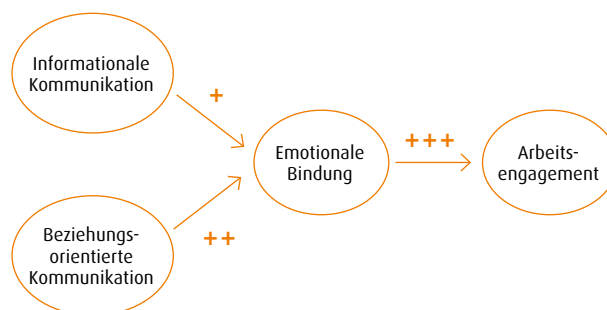
welche Form der Kommunikation, eine informations- oder eine beziehungsorientierte, auf die emotionale Bindung besonders stark wirkt, haben wir im Sommer 2021 zudem eine Befragung unter rund 600 Arbeitnehmenden durchgeführt. Das Befragungssample setzte sich aus Personen zusammen, die zwischen einem und fünf Tagen in der Woche mobil arbeiteten und in Organisationen mit 250 und mehr Mitarbeitenden beschäftigt waren.

Die Strukturgleichungsanalyse der Befragungsdaten ergab, dass eine beziehungsorientierte Kommunikation einen deutlich stärkeren Einfluss auf die emotionale Bindung ausübt (standardisiertes Regressionsgewicht $\beta = 0.57$, $p < .001$) als die informationale Form der Kommunikation ($\beta = 0.24$, $p < .001$). Beziehungsorientierte Kommunikation umfasst zwei Dimensionen: (1) Partizipation, das heißt, Feedback von Mitarbeitenden einzuholen und herauszufinden, was Mitarbeitende benötigen;² (2) Wertschätzung, das heißt, dass durch die

² Beispielhafte Items aus der Skala von Rawlins (2008) sind: „Mein Arbeitgeber fragt nach der Meinung von Mitarbeitenden wie mir, bevor Entscheidungen getroffen werden.“ Und: „Mein Arbeitgeber nimmt sich Zeit für Mitarbeitende wie mich, um zu verstehen, wer wir sind und was wir brauchen.“

³ Beispielhafte Items aus der Skala von Einwiller, Ruppel und Stranzl (2021) sind: „Mein Arbeitgeber dankt Mitarbeitenden wie mir für ihren Einsatz.“ Und: „Es wird offen kommuniziert, dass die Arbeit von Mitarbeitenden wie mir wichtig ist.“

Abb. 1: Zusammenhänge zwischen Kommunikation, Bindung und Engagement



Quelle: Eigene Darstellung

Kommunikation klar wird, dass die Mitarbeitenden und ihre Arbeit wertgeschätzt werden.³ Bei der informationalen Kommunikation geht es darum, dass die Information rechtzeitig zur Verfügung gestellt wird und dass sie relevant, verständlich, korrekt und zuverlässig ist (Rawlins, 2008).

Ein weiterer wichtiger Befund der Befragung ist, dass die emotionale Bindung der Arbeitnehmenden mit ihrem Arbeitgeber einen starken Einfluss auf deren Arbeitsengagement ausübt ($\beta = 0.70$, $p < .001$). Mitarbeitende, die sich emotional mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen, geben also eher an, dass sie bei ihrer Arbeit sehr engagiert sind, in ihrem Job aufgehen und sich voll in ihre Arbeit werfen (Saks, 2006). Abbildung 1 stellt die Zusammenhänge grafisch dar.

Gestaltung der Beziehungskommunikation in Unternehmen

Ein starker Hebel, um emotionale Bindung und schließlich Arbeitsengagement zu fördern, liegt also in einer Kommunikation, die auf Partizipation ausgerichtet ist und Wertschätzung vermittelt. In den Interviews mit Verantwortlichen der internen Unternehmenskommunikation haben wir Einblicke erhalten, wie diese Form der Kommunikation in Zeiten verstärkt virtueller Zusammenarbeit praktisch gestaltet werden kann.

Um Partizipation zu fördern, eignen sich interaktive elektronische Medien, insbesondere das Social Intranet mit den Möglichkeiten, Inhalte zu liken, zu teilen oder zu kommentieren. Um die Mitarbeitenden anzuregen, dies auch zu tun und somit auch die Peer-to-Peer-Kommunikation zu fördern, werden besonders interessante und relevante Beiträge gepusht und oben im Verlauf platziert. Nützliches und Relevantes auf humorvolle Weise zu kommunizieren, z. B. in Form eines „Fun Fact of the Day“, kann ebenfalls die Partizipation fördern, ebenso wie der Einsatz von Gamification, also der Nutzung von Spielemechanismen in der Mitarbeiterkommunikation (Seiffert-Brockmann, 2021). Bedingt durch die Restriktionen während der Covid-19-Pandemie haben Unternehmen Formate für virtuelle Townhall Meetings entwickelt, bei denen das Managementteam den Mitarbeitenden zu aktuellen Themen Frage und Antwort steht. Fragen vorab zu sammeln und zu bündeln, hat sich bei diesem Format ebenso bewährt, wie abstimmen zu lassen, welche Fragen gestellt werden sollen. Virtuelle Meetings eignen sich auch als Format der Führungskräftekommunikation, um die Führungskräfte in direkten Austausch mit dem Topmanagement zu bringen. Auch virtuelle Diskussionsrunden zu speziellen Themen helfen, um die Partizipation z. B. von ausgewählten Experten zu fördern. Schließlich können die Mitarbeitenden online mittels Umfragetool befragt werden, um Feedback zu bestimmten Themen einzuholen und Bedürfnisse und Wünsche in Erfahrung zu bringen. Insbesondere während der Covid-19-Pandemie haben eine Reihe von Unternehmen regelmäßig sog. „Pulse Checks“ durchgeführt, um die Stimmung in der Belegschaft zu verfolgen und Feedback einzuholen.

Besonders förderlich für die emotionale Bindung ist die Kommunikation von Wertschätzung (Einwiller/Ruppel/Stranzl, 2021). Die befragten Kommunikationsverantwortlichen berichteten von Kommunikationsformaten im Intranet, bei denen Mitarbeitende „vor den Vorhang“ geholt werden. Dies geschieht z. B., indem Mitarbeitende eigene kleine Videos im Selfie-Stil produzieren zu „Ein Tag im Leben von ...“, „Zu Hause bei ...“ oder indem sie im Video „Drei Fragen an ...“ beantworten. Besonders aufmerksamkeitsstark sind Kurzvideos von Topmanagern, die dadurch Einblicke in ihren Arbeitsalltag geben, sich nahbar machen und auf die Ebene ihrer Mitarbeitenden begeben. Wertschätzung kann auch direkt durch die Ehrung von Teamleistungen erfolgen, bei denen Teams z. B. in 1-2 Minuten über einen Projekterfolg berichten und sich am Ende mit einem online „Live-High-Five“ abklatschen. Wertschätzung in Form von „Danke“-Botschaften an alle Mitarbeitenden sollte insbesondere in schwierigen Zeiten regelmäßig vom Topmanagement kommen, aber auch von den Führungskräften im Rahmen der Führungskommunikation.

In Zeiten zunehmender Virtualisierung dürfen jedoch jene Mitarbeitenden nicht vergessen werden, die gar nicht mobil arbeiten können, wie z. B. Arbeitnehmende in der Produktion. Wie uns von den Kommunikationsverantwortlichen berichtet wurde, kann die Virtualisierung der Arbeitswelt die Zweiklassengesellschaft von Büro- und Produktionsmitarbeitenden noch verstärken. Dass sich die Desk-Worker besser informiert und auch stärker wertgeschätzt fühlen, ergab eine Befragung unter Arbeitnehmenden während der Covid-19-Pandemie (Stranzl, 2021). Um Wertschätzung für Produktionsmitarbeitende zu demonstrieren, eignen sich z. B. Betriebsbesuche durch das Topmanagement, Plakate in Produktionsstätten mit wertschätzenden Botschaften oder auch Vergünstigungen wie kostenlose Mittagessen. Um die Kommunikation mit den Non-Desk-Workern zu verbessern, stellen einige Unternehmen allen Mitarbeitenden mobile Geräte (z. B. Tablets) zur Verfügung. Zudem hilft die Einrichtung einer Mitarbeiter-App, über die alle erreicht werden können.

Die Führungskräfte spielen für die Beziehungskommunikation eine zentrale Rolle, denn sie sind es, die regelmäßig mit ihren Mitarbeitenden in Kontakt stehen. Da Führungskräfte nicht zwangsläufig auch gute Kommunikationsfähigkeiten besitzen, ist es wichtig, sie darin zu schulen. HR-Verantwortliche sind gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen für die interne Unternehmenskommunikation in der Rolle als Befähiger oder Coach gefordert, die Führungskräfte zu schulen, sodass diese die Partizipation ihrer Mitarbeitenden fördern und ihnen Wertschätzung entgegenbringen. Ein enger Schulterschluss zwischen HR und Kommunikation ist hier essenziell, um die Kompetenzen in Mitarbeiterführung und -kommunikation zu bündeln und eine adäquate Unterstützung für Führungskräfte wie Mitarbeitende bereitzustellen.

Ausblick

Dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hybride Arbeitsmodelle schätzen gelernt haben, zeigen die Ergebnisse zahlreicher Befragungen. Bspw. ergab eine von McKinsey & Company durchgeführte Studie, dass mehr als die Hälfte der Befragten gerne mindestens drei Tage pro Woche mobil arbeiten würde, 29 % würden sogar kündigen, wenn sie wieder vollständig im Büro arbeiten müssten (Alexander et al., 2021). Die Zeit der „Präsenzkultur“ ist also in vielen Unternehmen passé. Damit einher geht die Herausforderung, die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber aufrechtzuerhalten. Dies zu erreichen, ist eine gemeinsame Aufgabe von HR- und Kommunikationsverantwortlichen. Zum einen ist es wichtig, gut zuzuhören, die Bedürfnisse und Herausforderungen seitens der Mitarbeitenden in Erfahrung zu bringen und Feedback einzuholen. Zum anderen müssen geeignete Kommunikationsanregungen geboten werden, wofür sich digitale Plattformen und Instrumente gut eignen. Damit die Instrumente effektiv eingesetzt werden, sind Anleitungen und Hilfestellungen anzubieten, was wofür besonders geeignet ist. Auch müssen für die Arbeit vor Ort geeignete Kommunikations- und Kollaborationsräume zur Verfügung gestellt werden. Denn die Zeiten, in denen man sich persönlich trifft, werden in Zukunft kostbarer werden und sind dementsprechend effizient zu nutzen und effektiv zu gestalten.

Die Arbeit in einem zunehmend virtuellen und flexiblen Arbeitsumfeld erfordert einen selbstständigeren Arbeits- und Kommunikationsstil. Daher gilt es, die Mitarbeitenden zu befähigen, effektiv miteinander zu kommunizieren. Vor allem Führungskräfte sehen sich neuen Herausforderungen gegenüber, im hybriden Arbeitskontext die Beziehung mit ihren Mitarbeitenden und innerhalb der Teams zu pflegen. Hierfür brauchen sie die Unterstützung von Fachexperten, die aus dem HR-Bereich, der Kommunikation oder auch aus der IT stammen. Dies bedeutet, dass diese Fachleute zukünftig noch enger als bisher zusammenarbeiten müssen, um zukunftsfähige Arbeits- und Kommunikationsformen zu entwickeln. Ein Schulterchluss über die Fachgrenzen hinweg ist also eine Notwendigkeit und auch eine große Chance, um die Mitarbeiterkommunikation in einer zunehmend virtuellen Arbeitswelt zukunftsfähig zu gestalten.

SUMMARY

Research question: How can employee communication strengthen affective organizational commitment in the face of increasingly virtual collaboration?

Methodology: Qualitative interviews, survey

Practical implications: Communication aiming at participation and appreciation is particularly effective, which requires obtaining feedback, providing interactive platforms, and coaching employees and managers. Communication and HR must collaborate.



UNIV.-PROF. DR. SABINE EINWILLER

Professur für Public Relations Forschung
Universität Wien

E-Mail: sabine.einwiller@univie.ac.at

<https://ccom.univie.ac.at/team/sabine-einwiller/>

LITERATURVERZEICHNIS

Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Alexander, A./De Smet, A./Langstaff, M./Ravid, D. (2021): What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company, verfügbar unter: <https://fortcollinschamber.com/wp-content/uploads/2021/04/What-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work-Final.pdf>

Bouncken, R./Gantert, T. (2021): Hybride multilokale Arbeit: „New Work“ Potenziale im Remote-, Co-working- und KMU-Office. *Zeitschrift Für KMU und Entrepreneurship*, 69(1), 1-16.

Einwiller, S./Ruppel, C./Stranzl, J. (2021): Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255.

Einwiller, S./Sackmann, S. A./Zerfass, A. (2021): Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bedeutung und Entwicklung. In: S. Einwiller, S. Sackmann und A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 3-26.

Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnitsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Rawlins, B. (2008): Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.

Saks, A. M. (2006): Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Seiffert-Brockmann, J. (2021): Gamification in der Mitarbeiterkommunikation. In: S. Einwiller, S. Sackmann und A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 389-405.

Stranzl, J. (2021): Sozioemotionale Krisenkommunikation in der COVID-19-Pandemie. Eine Untersuchung der Wahrnehmung von Arbeitnehmenden in österreichischen Organisationen. *MedienJournal*, 45(2), 73-90.

Stranzl, J./Wolfgruber, D./Einwiller, S./Brockhaus, J. (2021): Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment. *Communication Insights*, Issue 13. Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication, verfügbar unter: https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Insights/AGUK_CommunicationInsights__13_Keeping_up_the_spirit_December_2021.pdf

Algorithmische Auswertung von Mitarbeiterdaten: zwischen Vertrauen und Kontrolle

Von **Prof. Dr. Carolin Fleischmann** (Technische Hochschule Rosenheim), **Prof. Dr. Peter W. Cardon** (University of Southern California) und **Dr. Haibing Ma** (Deep Blue Technology, Shanghai)

Mit den zunehmenden Möglichkeiten künstlicher Intelligenz (KI) werden vermehrt Algorithmen-gestützte People-Analytics-Ansätze in der geschäftlichen Kommunikation eingesetzt. Die Coronapandemie hat ihre Verbreitung weiter beschleunigt, da durch die vermehrte Onlinearbeit Mitarbeiterdaten noch leichter aufgezeichnet werden können. Damit geht z. B. die Möglichkeit einher, einen Großteil der Kommunikation am Arbeitsplatz aufzuzeichnen, zu speichern und zu analysieren.

Die meisten People Analytics Tools wurden für HR-Zwecke konzipiert und zielen auf Mitarbeiterzufriedenheit, -entwicklung sowie Karrieremöglichkeiten ab. In der Praxis führt die Verbreitung von People Analytics Tools zu einer Reihe ethischer Dilemmata. So herrscht z. B. Intransparenz darüber, wie Algorithmen Ergebnisse produzieren und HR-Entscheidungen beeinflussen. Durch Datafication verstehen Mitarbeiter nicht mehr, wie ihre Arbeit mit den Unternehmenszielen zusammenhängt. Schließlich ist Nudging, also das Anschubsen hin zu einer erwünschten Verhaltensweise, eine manipulative Praktik, die Mitarbeiter zu Handlungen bewegt, die eventuell nicht in ihrem eigenen Interesse liegen. Somit beeinträchtigen diese algorithmischen Tools die Möglichkeit der Mitarbeiter, freiwillig und selbstbestimmt zu handeln. All dies bietet Führungskräften mehr Kontrolle und führt zu neuen Machtdynamiken in den Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Eine breite Palette von KI-Tools kann eingesetzt werden, um Mitarbeiterdaten und insbesondere Mitarbeiterkommunikation anzureichern, zu speichern und weiterzuverarbeiten. Mithilfe von Gesichtserkennung, Voice-to-Text, natürlicher Sprachverarbeitung, Sentimentanalyse, maschinellem Lernen und anderen KI-Technologien können diese Tools u. a. Live-Untertitelung und Übersetzung bereitstellen und Daten in Bezug auf Kommunikationsleistung, Mitarbeiterengagement oder Teamdynamik auswerten. Diese algorithmischen Tools analysieren nicht nur, sondern geben oft auch HR-relevante Empfehlungen zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation, der Teamleistung, der Organisationskultur und zur Unterstützung bei Beförderungsentscheidungen. Algorithmische Tools geben Führungskräften und Personalabteilungen so mehr Kontrolle und weitreichende Bewertungsmöglichkeiten. Im Extremfall

findet dann sog. algorithmisches HR-Management statt, das Mitarbeiter automatisiert kontrolliert, bewertet und belohnt. Vermutlich werden sich Arbeitnehmer zunehmend sowohl individuell als auch kollektiv gegen das algorithmische HR-Management wehren („Algoactivism“, Kellogg et al., 2020).

Sorgfältig ausgehandelte und transparente Richtlinien zur algorithmischen Auswertung und Nutzung von Mitarbeiterdaten sind rar. Dass Arbeitgeber die digitalen Fußabdrücke ihrer Mitarbeiter nutzen, um Erkenntnisse zu gewinnen und Entscheidungen zu treffen, ist nicht gänzlich neu. Doch die Datenfülle unterscheidet sich von früheren digitalen Mitarbeiterdaten: Persönliche Gespräche wurden an den meisten Arbeitsplätzen selten oder nie aufgezeichnet. Im Allgemeinen gehen Mitarbeiter davon aus, dass diese Gespräche privat sind, und neigen dazu, in diesen Gesprächen viel mehr preiszugeben als in E-Mails, Chats und anderen schriftlichen Formen der Kommunikation. Potenziell wird nun ein viel größerer Teil der Mitarbeiterkommunikation erfasst. In der Vergangenheit wurden nur kleine Teile der Interaktionen am Arbeitsplatz – in erster Linie Texte in E-Mails und anderen schriftlichen Mitteilungen – aufgezeichnet. Jetzt können längere Gespräche gespeichert, verbreitet und verarbeitet werden. Schließlich können KI-gestützte, algorithmische Tools den Tonfall, nonverbale Ausdrücke und Gesprächsprotokolle auswerten.

Da die Rolle von KI-Algorithmen am Arbeitsplatz schwierige ethische Fragen aufwirft, bedarf es der kontinuierlichen Weiterentwicklung eines ethisch-rechtlichen Rahmens. Die Regelwerke für KI-Anwendungen sollten folgende Fragen aufgreifen: Wer darf entscheiden? Wer ist rechenschaftspflichtig? Wie können technische Agenten überprüft werden und wer übernimmt die Verantwortung dafür, dass solche KI-Tools für die Menschheit nützlich sind? Der Einsatz von KI-Tools für die Auswertung von Mitarbeiterdaten kann viele neue Möglichkeiten für Mitarbeiter, Teams und Organisationen bieten. Doch die Nutzung dieser Daten wirft wichtige Fragen in Bezug auf Datenschutz, psychologische Sicherheit und Kontrolle auf.

Nach einem kurzen Überblick über den Stand der Forschung zu diesen Themen werden die Ergebnisse einer Interviewstudie mit 50 Fach- und Führungskräften aus Deutschland, den USA und China vorgestellt. Aus den Interviewdaten leiten

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie sollten Mitarbeiterdaten verwendet und nicht verwendet werden? Wie sollten algorithmische Tools auf Daten aus der Mitarbeiterkommunikation angewendet werden dürfen?

Methodik: Qualitative Interviews mit 50 Mitarbeitern und Führungskräften aus verschiedenen Branchen in Deutschland, China und den USA

Praktische Implikationen: Unternehmen sollten Normen und Richtlinien zur Nutzung von Daten mit Mitarbeitern diskutieren und aushandeln (im Sinne eines Social-Contract-Ansatzes), um die Bedürfnisse von Mitarbeitern zu schützen und ihre Zustimmung zu erhalten.

sich fünf Spannungsfelder im Umgang mit Mitarbeiterdaten ab, die sich zu zwei Dimensionen verdichten lassen (Kontrolle und Sicherheit). Daraus lassen sich schließlich unterschiedliche Handlungsansätze zum Umgang mit Mitarbeiterdaten und deren algorithmischer Auswertung ableiten.

Datenschutz, psychologische Sicherheit und Kontrolle in KI-vermittelten Umgebungen

Technologische Fortschritte schaffen stetig neue Dilemmata in Bezug auf die Privatsphäre. Arbeitnehmer treffen Kosten-Nutzen-Abwägungen darüber, ob sie Informationen preisgeben. Außerdem haben Mitarbeiter eigene implizite oder explizite Grenzen ihrer Privatsphäre. Wenn eine Partei diese Regeln bricht, kommt es zu Grenzverletzungen. Grenzverletzungen entstehen aus verschiedenen Gründen, darunter Unklarheit und Meinungsverschiedenheiten über Dateneigentum und über Regeln für die gemeinsame Nutzung von Daten. Mit der Verbreitung künstlicher Intelligenz in der Arbeitsumgebung nehmen diese Grenzverletzungen zu, da algorithmische Tools mehr Datennutzung erfordern als frühere Technologien.

Bei KI-Anwendungen in Gruppen- und Organisationsumgebungen ist psychologische Sicherheit – definiert als „gemeinsame Überzeugung der Mitglieder eines Teams, dass das Team ein sicherer Ort ist, interpersonale Risiken einzugehen“ (Edmondson, 1999) – ebenfalls von Bedeutung. Mitarbeiterdaten, und insbesondere aufgezeichnete Meetings, entstehen häufig in virtuellen Umgebungen, in denen psychologische Sicherheit ohnehin schwieriger aufzubauen ist. Wenn zudem bekannt ist, dass Daten aufgezeichnet und möglicherweise mithilfe von KI bewertet werden, könnten viele Mitarbeiter eher dazu neigen, ihre Kommunikation zu filtern. Andererseits können diese KI-Tools die psychologische Sicherheit durch das Schaffen von Transparenz in bestimmten Situationen sogar erhöhen und die Aufzeichnung wird eher akzeptiert, wenn psychologische Sicherheit bereits vorhanden ist.

Das Aufzeichnen von Onlinemeetings und anderen Interaktionen erhöht den Umfang der Kommunikation, auf den das Unternehmen Zugriff hat, drastisch. Dies wirft Fragen der Datennutzung, des Datenschutzes und der Privatsphäre auf, die sich grundlegend unterscheiden von denen der E-Mail- und an-

deren traditionellen Formen der Unternehmenskommunikation. Zusätzlich zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter in die Entwicklung von Richtlinien für die angemessene Nutzung algorithmischer Tools einbeziehen. Dies kann im Sinne eines Social-Contract-Ansatzes geschehen, bei dem Einzelpersonen und Gruppen in Organisationen implizite und explizite Vereinbarungen zur Datennutzung treffen. Es ist die Pflicht von Organisationen, mit ihren Mitarbeitern und anderen Stakeholdern Normen zum Schutz der Privatsphäre zu entwickeln. Der Social-Contract-Ansatz basiert auf der grundlegenden Sichtweise, dass Privatsphäre kontext- und beziehungsabhängig ist. Die Regeln für die Privatsphäre werden innerhalb von Gemeinschaften als mikrosoziale Verträge, die sich innerhalb makrosozialer Regelwerke (wie Gesetze) positionieren, ausgehandelt (Martin, 2016; Donaldson/Dunfee, 1994).

Methodik der Untersuchung

Unsere Studie basiert auf einer explorativen Untersuchung von 50 Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Branchen und konzentriert sich auf die Aufzeichnung und algorithmische Auswertung von Onlinemeetings als einen Teilbereich der KI-gestützten Analyse von Mitarbeiterdaten. Die Befragten hatten zwischen 3 und 45 Jahren Berufserfahrung. 32 % der Befragten waren weiblich, 68 % männlich. Alle hatten bereits KI-Tools zur Kommunikation und Zusammenarbeit genutzt, u. a. intelligente Kollaborationstools (z. B. Voicera, später übernommen von Webex), Software zur Bewertung von Präsentationen (z. B. MS Coach, Pitch Perfect, Bongo), HR-Chatbots oder Software für automatisierte Vorstellungsgespräche (z. B. Hire Vue).

Wir haben uns für die Befragung in den USA, China und Deutschland entschieden. Diese Länder repräsentieren die größten Volkswirtschaften in Nordamerika, Asien und Europa. Hauptziel der Befragung war es, Spannungen zu identifizieren, die kulturübergreifend auftreten. Dieser Ansatz kann zu Beobachtungen und Rahmenvorgaben führen, die für Organisationen in jedem dieser Länder relevant sind. Vor allem können wir so die Grundlage für einen kulturübergreifend sinnvollen Social Contract legen, der in globalen Organisationen, die Tochtergesellschaften und Mitarbeiter in vielen nationalen Kulturen umfassen, Anwendung findet.

Die halbstrukturierten Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt, der Erfahrungen mit der Aufzeichnung von Meetings/mit KI-Tools zur Auswertung von Meetingdaten sowie normative Einschätzung zur Aufzeichnung von Daten und KI-gestützten Auswertung umfasste. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert.

Die Interviews wurden in Anlehnung an den Grounded-Theory-Ansatz ausgewertet. In mehreren Iterationen wurde jedes Interview von mindestens zwei Forschern unabhängig voneinander kodiert. Nach jeder Iteration wurden Codes und deren Beschreibungen vorgeschlagen und diskutiert. Nach drei Runden unabhängigen Kodierens (Interrater Reliability >95%) wurden die Themenbereiche (die wir als Spannungsfelder definieren) festgelegt.

Nationalkulturelle Unterschiede in der Akzeptanz und Anwendung der KI-Tools

Auch wenn das Ziel war, kulturübergreifende Spannungen zu identifizieren, haben wir in unserer Stichprobe nationale Unterschiede festgestellt. So hatten z. B. die amerikanischen Teilnehmer die meiste Erfahrung mit aufgezeichneten Meetings und People Analytics Tools. Die Bandbreite reichte von regelmäßiger Aufzeichnung von Besprechungen bis hin zur Aufzeichnung aller Besprechungen, wobei im Durchschnitt etwa 25 % bis 30 % der Besprechungen aufgezeichnet wurden. Viele amerikanische Teilnehmer haben bereits mit Transkriptionstechnologien, virtuellen Meetingassistenten und KI-gesteuerten Coachingtechnologien experimentiert. Chinesische und deutsche Teilnehmer zeichneten weit weniger Meetings auf und hatten weniger Erfahrung mit neuen KI-Tools für aufgezeichnete Meetings. Innerhalb jeder Kultur gab es ein breites Spektrum an Meinungen, wobei die amerikanischen Befragten mehr Interesse und Optimismus gegenüber diesen Tools zeigten.

Dies könnte z. T. auf den Reifegrad der Technologien zurückzuführen sein, die häufig hauptsächlich in englischer Sprache vorliegen. Außerdem gibt es erhebliche Unterschiede in der Art und Weise, wie der Datenschutz geregelt ist. Deutschland folgt den EU-Richtlinien der General Data Protection Regulation (GDPR), zu deutsch DSGVO (Datenschutzgrundverordnung). Fast alle Teilnehmer in Deutschland erwähnten die DSGVO in ihren Interviews. Die Teilnehmer in China und den USA wussten seltener, was die einschlägigen Gesetze oder Vorschriften waren, und gaben häufig an, dass sie noch entwickelt werden müssten.

Auch sind die Normen für aufgezeichnete Meetings unterschiedlich. So gewöhnten sich viele deutsche und chinesische Teilnehmer erst seit der Coronapandemie daran, dass sie ihre Kameras in Onlinemeetings anschalten, während das in den USA schon länger etabliert ist.

Schließlich können die zugrunde liegenden kulturellen Unterschiede in Bezug auf Normen und Werte, wie Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung, einen gewissen Einfluss haben.

Bspw. waren chinesische Teilnehmer, deren Kultur durch eine größere Machtdistanz gekennzeichnet ist, eher bereit, die politische Entscheidungsfindung zu akzeptieren. Deutsche, die eine höhere Unsicherheitsvermeidung aufweisen, beriefen sich häufiger auf Gesetze und Vorschriften.

Spannungsfelder bei der KI-gestützten Nutzung von Daten

Wir identifizierten fünf bedeutende Spannungsfelder, die bei der Nutzung von KI-Tools im Zusammenhang mit aufgezeichneten Meetings entstehen. Mitarbeiter und Führungskräfte unterscheiden sich entlang dieser fünf Dilemmata. Mit einem Verständnis für diese Spannungsfelder entsteht ein Rahmen, innerhalb dessen die Stakeholder in Unternehmen Normen und Richtlinien aushandeln und entwickeln können. Im Folgenden stellen wir die fünf wichtigsten Spannungsfelder dar, die sich in der Analyse herauskristallisiert haben:

1. Kontrolle der Daten durch die Mitarbeiter versus Kontrolle der

Daten durch das Management: Führungskräfte und Mitarbeiter erklärten übereinstimmend, dass es Opt-in-Mechanismen geben sollte, um den Mitarbeitern eine gewisse Kontrolle über ihre Daten zu geben. In der Praxis beinhalten diese Opt-in-Mechanismen z. B. direkte Aufforderungen zur Aufzeichnung von Meetings und Pop-up-Fenster. Mehr Unterschiede gab es bei der Frage, ob die Mitarbeiter kontrollieren können, wie die Daten nach der Aufzeichnung eines Meetings weitergegeben und verwendet werden können und ob dies anonymisiert geschehen muss. Dafür müsse es klare Richtlinien und Rahmenbedingungen innerhalb der Organisationen oder vom Gesetzgeber geben.

Keinen Konsens gab es dazu, in welchem Umfang die Mitarbeiter einbezogen werden sollten. Präferenzen reichen von der Kontrolle durch die Unternehmensführung bis hin zu einer starken Beteiligung der Arbeitnehmer in Form von funktions- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen bzw. dem Betriebsrat. Einige schlugen vor, dass Ethiker einbezogen werden sollten.

2. Privatsphäre versus Transparenz: Einige befragte Führungskräfte und Mitarbeiter waren der Meinung, dass der Einsatz von KI zur Analyse von Meetingaufzeichnungen eine inakzeptable Verletzung der Privatsphäre und vollständige Überwachung sei. Doch andere waren bereit, Privatsphäre zugunsten von Transparenz aufzugeben, solange dies Vorteile für die Mitarbeiter mit sich bringe. Transparenz gehört für manche zur Unternehmenskultur. Dazu gehört einerseits, dass Unternehmensleitung und Personalabteilung transparent machen, wie KI zur Analyse von Mitarbeiterdaten genutzt wird. Andererseits müssen Mitarbeiter ihr Wissen transparent teilen und ihre Handlungen offenlegen.

3. Reduzierte psychologische Sicherheit versus erhöhte psychologische Sicherheit: Die Befragten waren sich uneinig, ob KI-Tools die zwischenmenschliche Interaktion am Arbeitsplatz verbes-

sern oder stören. Viele befürchteten, dass die KI-gestützte Analyse von Meetingaufzeichnungen zu unauthentischem Verhalten, reduzierter Kommunikationsoffenheit und einem Verlust an psychologischer Sicherheit führt. Mitarbeiter wie Führungskräfte sorgen sich um ihre auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur. Andere vertraten die Ansicht, dass KI-Tools den Aufbau ehrlicher und inklusiver Beziehungen sowie professionelles Verhalten fördern. Sie versprechen sich von KI-Tools z. B., Konflikte im Frühstadium zu erkennen und gegenzusteuern, zwischenmenschliche Beziehungen und Teamdynamiken zu verbessern, emotionale Intelligenz zu schulen oder zurückhaltende Teammitglieder zu ermutigen, ihre Ideen zu teilen. In diesem Kontext können KI-Tools einen Nutzen zur Verbesserung von Soft Skills haben und zu Coaching- oder Moderationszwecken eingesetzt werden. Feedback von einer KI kann sogar als weniger bedrohlich wahrgenommen werden als menschliches Feedback.

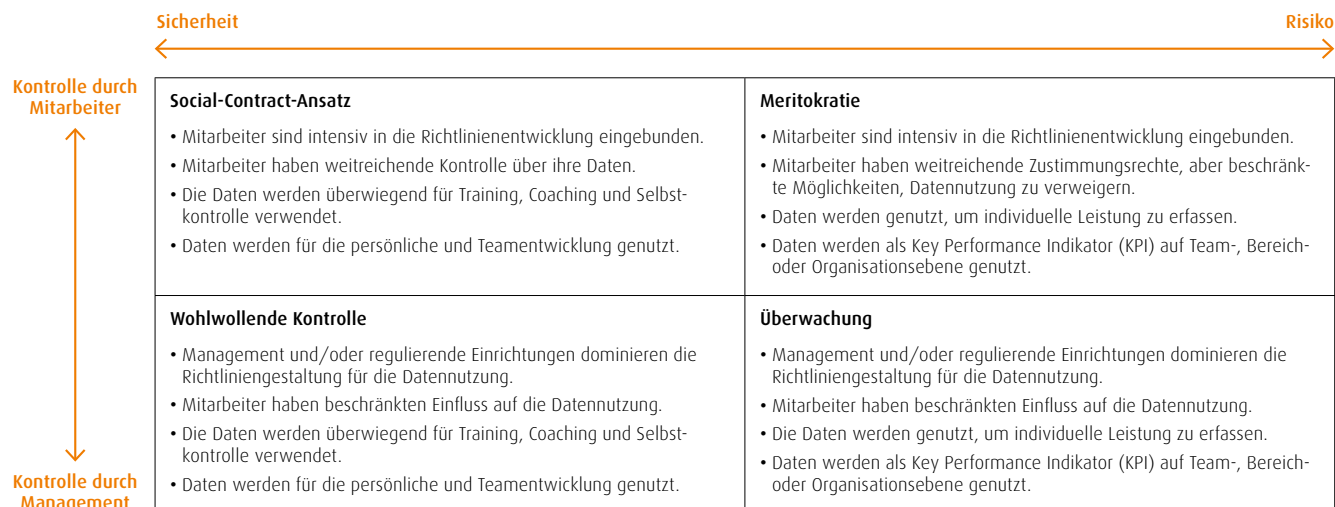
4. Lernen versus Bewertung: Die meisten Teilnehmer fühlten sich deutlich wohler mit KI-Tools, die sich auf das Lernen beschränken, und zogen eine Grenze zu jeder Form der Bewertung oder Leistungsüberprüfung. In vielen Fällen betrachteten sie Bewertung als Kontrolle und somit als Vertrauensbruch. Mitarbeiter bewerteten die algorithmische Analyse von Mitarbeiterdaten nur dann als positiv, wenn sie ihnen hilft, sich weiterzuentwickeln. Nur in Ausnahmefällen wird der Bewertung durch KI-Tools Positives abgewonnen:

z. B. um passgenaue Tätigkeiten für eine Person zu finden oder in Ergänzung zur Evaluation durch eine Führungskraft, um vor allem im Homeoffice-Kontext Bewertungen transparenter und fairer zu machen.

5. Vertrauen in KI versus Vertrauen in Menschen: Ein Teil der Befragten war der Meinung, dass Menschen Entscheidungen mit minimaler oder gar keiner Beteiligung von KI-Tools treffen sollten. Andere waren hingegen optimistisch, dass KI-Tools einen wertvollen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten können. Kern dieser unterschiedlichen Perspektiven waren gegensätzliche Ansichten darüber, ob Menschen oder die KI voreingenommener sind (Bias). Die einen sind skeptisch, ob Algorithmen Biases ausmerzen können. Die Vorurteile der Programmierer von Algorithmen sowie Biases in Trainingsdaten sind im KI-Tool eingebaut. Infolgedessen sollten sie nur als ergänzendes Instrument in die Entscheidungsfindung einfließen. Andere glaubten, dass KI-Algorithmen menschliche Vorurteile beseitigen oder abschwächen können und so weniger sympathie- und mehr leistungsbezogen befördert wird.

Diese fünf Spannungen lassen sich zu zwei in der Literatur diskutierten Dimensionen – Mitarbeiterkontrolle versus Managementkontrolle und Sicherheit versus Risiko – verdichten, indem wir die emergenten Spannungsfelder aus unserer Studie über Martins (2016) Dimensionen legen. Daraus ergeben sich inhaltliche und definitorische Überschneidungen einzelner

Abb. 1: Managementansätze zum Umgang mit KI-Tools und Mitarbeiterdaten



Quelle: Eigene Darstellung

Spannungsfelder mit korrespondierenden Dimensionen. Nach Martin (2016) spannen die zwei Dimensionen ein Feld von vier Managementansätze für den Umgang mit KI-Tools, die Mitarbeiterdaten verarbeiten, auf (vgl. Abb. 1).

Mitarbeiterkontrolle versus Managementkontrolle

Die Befragten sind der Meinung, dass der Einsatz von KI-Tools zur Auswertung von Mitarbeiterdaten mehr den Managern als den Mitarbeitern zugute komme und sich so das Machtgefüge weiter Richtung Management verlagere. Sie hegen die größte Skepsis in Bezug auf die Möglichkeit, dass potenziell vorurteilsbehaftete KI-Algorithmen zur Bewertung ihrer Leistung eingesetzt werden, sie sanktionieren oder ihre berufliche Entwicklung behindern. Es zeigt sich jedoch auch, dass KI-Tools die Kontrolle durch Mitarbeiter fördern können. Einige Mitarbeiter interpretierten die algorithmische Bewertung als eine Möglichkeit, ihre Leistung ohne subjektive Einflussnahme und menschliche Voreingenommenheit zu zeigen, was ihnen mehr Kontrolle über ihr eigenes Fortkommen im Unternehmen ermöglicht.

Zu den ethischen Herausforderungen von KI-Algorithmen gehören das Black-Box-Problem (also die Undurchsichtigkeit von Entscheidungen) und die sog. Datafication (also die Tendenz, alle Entscheidungen und Handlungen datengetrieben zu treffen). Ohne einen angemessenen Umgang mit diesen Problemen können Manager ihre Kontrolle auf Kosten der beruflichen Entwicklung und der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter ausbauen. Viele Teilnehmer äußerten die Befürchtung, dass Manager Evaluierungsentscheidungen über Mitarbeiter auf der Grundlage undurchsichtiger Algorithmen aus großen unvollständigen Datensätzen treffen. In Bezug auf das Lernen äußerten die Teilnehmer weniger Bedenken. Einige Befragte waren skeptisch, ob KI-Tools nützliches Feedback für Mitarbeiter liefern würden. Jedoch waren die meisten Befragten überzeugt, dass Mitarbeiter den Wert der algorithmischen Empfehlungen sinnvoll interpretieren und dementsprechend handeln können. Einige Teilnehmer, insbesondere diejenigen, die der Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI positiv gegenüberstanden, gaben an, dass sie diese Tools und ihre Hilfestellungen als Ergänzung zu menschlicher Unterstützung durch Assistenten, Kollegen und Manager sehen.

Sicherheit versus Risiko

Die Themen Privatsphäre versus Transparenz und reduzierte versus erhöhte psychologische Sicherheit tragen beide zu der Dimension Sicherheit versus Risiko bei. KI ist für Mitarbeiter in vielerlei Hinsicht mit Ängsten verbunden. Viele Teilnehmer äußerten die Befürchtung, dass KI-Tools zunehmend in die Privatsphäre der Mitarbeiter eindringen. Sie äußerten Bedenken, dass KI-Tools in unbekannter Weise Mitarbeiterdaten auswerten und die Ergebnisse verbreiten würden. Dennoch erkannten viele auch die potenziellen Vorteile von KI-Tools und meinten,

dass sie deren Einsatz unterstützen könnten, solange das Management transparent mache, wie die Tools eingesetzt werden und welchen Nutzen sie für die Mitarbeiter haben.

Aus Führungssicht könnte man vermuten, dass mehr Kontrolle mit Sicherheit einhergeht. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch auf Leitungsebene Bedenken, dass die KI-Tools zu einer geringeren psychologischen Sicherheit, weniger Authentizität, geringerem Vertrauen und zur Erosion einer positiven Kultur führen könnten. Manche brachten diese Verringerung der psychologischen Sicherheit direkt mit geringerer Leistung in Verbindung. Diese Ansicht deckt sich mit Forschungsergebnissen, die zeigen, dass eine höhere psychologische Sicherheit zu einer höheren Leistung im Team und auf Organisationsebene führt. In ähnlicher Weise deuten neue Forschungsergebnisse über den Einsatz von KI für People Analytics darauf hin, dass Faktoren wie organisatorisches Engagement und Loyalität leiden könnten (Braganza et al., 2021; Newman et al., 2020). Dennoch haben einige Mitarbeiter potenzielle Vorteile auf Team- und Organisationsebene erkannt, die durch den Einsatz von KI-Tools für Mitarbeiterdaten erzielt werden können, darunter personalisiertes Nudging, das die Teamdynamik verbessert, und Interventionen, die Gleichberechtigung und Inklusion fördern.

Managementansätze und Handlungsempfehlungen

Um Transparenz und Akzeptanz zu schaffen, wie Mitarbeiterdaten in Organisationen verwendet werden, müssen klare Normen und Richtlinien existieren, die verbindlich die folgenden Fragen klären: Wie werden wir die Informationen nutzen? Welche Informationen werden gesammelt und wie kann das Unternehmen sicherstellen, dass sie richtig verwendet werden? Wie wird sichergestellt, dass die Daten nicht missbraucht werden?

Das Modell in Abbildung 1 kann als nützlicher Rahmen für Diskussionen und als Grundlage für die Entwicklung einer Strategie, die auf die Bedürfnisse einer bestimmten Organisation und ihrer jeweiligen Mitarbeiter zugeschnitten ist, dienen. Unsere Studie dient dabei zur Sensibilisierung für unterschiedliche Ansichten unter Mitarbeitern, die bei der Gestaltung der Unternehmensrichtlinien diskutiert und verhandelt werden sollten.

Der Überwachungsansatz (unterer rechter Quadrant Abb. 1) und der wohlwollende Kontrollansatz (unterer linker Quadrant Abb. 1) ergeben sich aus einer Sichtweise des Access View auf Privatsphäre, bei dem die Mitarbeiter nur ein begrenztes oder gar kein Mitspracherecht haben, ob sie Daten aus aufgezeichneten Besprechungen und anderer digitaler Kommunikation mitbestimmen und kontrollieren können. Beim Überwachungsansatz nutzen Manager Daten, um die Leistung von Mitarbeitern, Teams und Unternehmen zu bewerten. Bei dem Ansatz der wohlwollenden Kontrolle nutzen Manager die algorithmischen Empfehlungen in erster Linie für Coaching, Training und die Entwicklung von Mitarbeitern (Kellogg et al., 2020). Obwohl dieser Ansatz stark vom Management kontrol-

liert wird, bietet er den Mitarbeitern ein hohes Maß an Sicherheit, da er ihre berufliche Entwicklung fokussiert.

Der meritokratische Kontrollansatz (oberer rechter Quadrant Abb. 1) ergibt sich aus der Perspektive, dass Mitarbeiter ihre Daten kontrollieren. Sie können sich unter bestimmten Anreizen für das Teilen von Daten entscheiden. Angesichts des Widerstands gegen algorithmisch gesteuerte Bewertungssysteme (Newman et al., 2020) erfordert dieser Ansatz die aktivsten Überzeugungsbemühungen vonseiten des Managements. Der Ansatz des Social Contracts (oberer linker Quadrant Abb. 1) ergibt sich schließlich direkt aus den Empfehlungen von Martin (2016) zur Annahme eines konsensbasierten, kontextbasierten und Stakeholder-basierten Ansatzes für die Entwicklung von Normen und Richtlinien. Dieser Ansatz beinhaltet die meiste Kontrolle und das meiste Sicherheitsgefühl für die Mitarbeiter, wird aber nur wenig in Unternehmen genutzt.

Da KI-Tools immer häufiger werden, ist es wahrscheinlich, dass viele neue und unbeabsichtigte Ergebnisse auftreten werden (Seeber et al., 2020). Dies macht eine ständige Auseinandersetzung mit Fragen rund um ihre Nutzung erforderlich. Ohne einen soliden Social-Contract-Ansatz, der viele Interessengruppen einbezieht, fühlen sich Mitarbeiter leicht in ihrer Privatsphäre verletzt. Ein Social-Contract-Ansatz strebt eine für beide Seiten vorteilhafte Vereinbarung über den Austausch und die Nutzung von Informationen an (Martin, 2016). Die Anwendung eines solchen Ansatzes erfordert, dass die Stakeholder kontinuierlich kommunizieren, um Normen und Richtlinien für die Nutzung von Mitarbeiterdaten und algorithmischen Tools auszuhandeln. Dieser Ansatz sollte aus mehreren Gründen bevorzugt werden: zum Schutz der Mitarbeiter, zur Maximierung der Mitarbeiterleistung und zur Vermeidung von weitreichendem Mitarbeiterwiderstand. Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen in der Datennutzung, die mit neuen KI-Tools möglich sind, ist der Social-Contract-Ansatz gut positioniert, Normen und Richtlinien in einem offenen, transparenten und beiderseitig zufriedenstellenden Dialog zu entwickeln.

SUMMARY

Research question: How should and shouldn't employee data be used? In what ways should AI tools be applied or not applied to employee data?

Methodology: Qualitative interviews with 50 employees and managers from different industries in Germany, China and USA

Practical Implications: We recommend that organizations strongly consider adopting a social contract approach to setting policy and guidelines for employee data in order to generate a sustainable conversation about protecting employees and increasing performance.



PROF. DR. CAROLIN FLEISCHMANN

Professur für International Business an der
Fakultät für Betriebswirtschaft
Technische Hochschule Rosenheim
E-Mail: carolin.fleischmann@th-rosenheim.de
www.th-rosenheim.de



PROF. DR. PETER W. CARDON

Professur für Business Communication an der
Marshall School of Business
University of Southern California
E-Mail: cardon@marshall.usc.edu
www.marshall.usc.edu



DR. HAIBING MA

Chief Algorithm Officer
Deep Blue Technology (Shanghai) Co., Ltd.
E-Mail: mahb@deepblueai.com

LITERATURVERZEICHNIS

- Braganza, A./Chen, W./Canhoto, A./Sap, S. (2021):** Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research*, 131, 485–494.
- Donaldson, Th./Dunfee, Th. W. (1994):** Towards a unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. In: *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, S. 252–284.
- Edmondson, A. (1999):** Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Gal, U./Jensen, T. B./Stein, M.-K. (2020):** Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. *Information and Organization*, 30, 2, 100301.
- Kellogg, K. C./Valentine, M. A./Christin, A. (2020):** Algorithms at work: The new contested terrain of control. *The Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.
- Martin, K. (2016):** Understanding privacy online: Development of a social contract approach to privacy. *Journal of Business Ethics*, 137, 551–569.
- Newman, D. T./Fast, N. J./Harmon, D. J. (2020):** When eliminating bias Isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149–167.
- Seeber, I./Waizenegger, L./Seidel, S./Morana, S./Benbasat, I./Lowry, P. B. (2020):** Collaborating with technology-based autonomous agents: Issues and research opportunities. *Internet Research*, 30(1), 1–18.

„Boomerang Students“: Rückgewinnung ehemaliger Praktikanten und Auszubildender

Von Prof. Dr. Carina Braun und Prof. Dr. Ludwig Voußem (OTH Regensburg)

An Hochschulen existiert ein wertvoller Talentpool, über den Unternehmen mehr wissen als über initiale Bewerbungen aus dem Arbeitsmarkt. Vor allem aktuell im Studium befindliche ehemalige Praktikanten und Auszubildende, die die Unternehmen bereits kennen, sind attraktiv. Denn wenn es gelingt, die Verbundenheit der Studierenden zu ihrem ehemaligen Arbeitgeber während des weiteren Studiums aufrechtzuerhalten, können diese bei Bedarf nach Studienabschluss wiedergewonnen werden.

Die aktuelle Managementforschung hat die Bedeutung ehemaliger Mitarbeitenden unter dem Stichwort „Boomerang Employees“ in den Blick genommen (Shipp et al., 2014; Snyder et al., 2021). Diese zeigt, dass Unternehmen ehemalige Mitarbeitende wieder einstellen, um Investitionen aus der erstmaligen Beschäftigung zurückzugewinnen und die zusätzlichen Qualifikationen zu nutzen, die die Mitarbeitenden während ihrer Zeit außerhalb des Unternehmens gewonnen haben. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass Organisationen den Kontakt mit ihren ehemaligen Mitarbeitenden halten und diese zu einem späteren Zeitpunkt auch zu ihrem früheren Arbeitgeber zurückkehren möchten.

In Anlehnung an dieses Konzept der „Boomerang Employees“ lassen sich studierende ehemalige Praktikanten und Auszubildende, die später wieder im Unternehmen beschäftigt werden, als „Boomerang Students“ bezeichnen. Beide Personengruppen haben Berufserfahrung in einem Unternehmen gewonnen, dieses aber für ein Studium verlassen. Das Studium ist von vornherein zeitlich limitiert; so ist eine spätere Stellensuche absehbar. Die Wiederbeschäftigung ehemaliger Praktikanten und Auszubildender wird somit zu einer besonders attraktiven Rekrutierungsstrategie. Zudem können Ehemalige als Multiplikatoren positiv über das Unternehmen berichten und so die Rekrutierung weiterer Talente unterstützen. Der Beitrag zeigt Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement, mit denen die Verbundenheit Studierender zu ihrem ehemaligen Arbeitgeber aufrechterhalten und somit die Bereitschaft gesteigert wird, zu diesem zurückzukehren bzw. positiv über ihn zu berichten.

Bedeutsamkeit ehemaliger Praktikanten und Auszubildender

Die gegenwärtige und auch zukünftig prognostizierte Entwicklung des Arbeitsmarkts erhöht die Attraktivität junger

Fachkräfte – und zwingt Unternehmen zunehmend, aktiv an Hochschulen nach Talenten zu suchen. Unternehmen versuchen daher gezielt, Talente im Kreis der Studierenden zu identifizieren. Von besonderer Bedeutung sind hierzu Kontakte mit den Studierenden im Rahmen einer Beschäftigung in Unternehmen. Vor allem mittels Praktika investieren Unternehmen in Talente, um ihnen Einblicke in den Betrieb zu gewähren, Talente zu „spotten“ und diese frühzeitig an sich zu binden. Andere Studierende, insbesondere an Hochschulen für angewandte Wissenschaften, haben vor dem Studium bereits eine duale Berufsausbildung absolviert. Zwar besteht das originäre Ziel einer dualen Ausbildung aus Sicht der Unternehmen darin, eigene Fachkräfte für den Berufseinstieg zu qualifizieren. Doch immer wieder entscheiden sich junge Menschen dazu, nach der Ausbildung ein Studium anzuschließen und nicht direkt in den Arbeitsmarkt einzumünden (sog. „Additive Doppelqualifikation“, Edeling/Pilz, 2017). Während des Studiums ersetzt die in der Berufsausbildung gewonnene Berufserfahrung dann häufig längere Praktikumsseinsätze und Praxissemester.

Sowohl bei ehemaligen Praktikanten als auch bei ehemaligen Auszubildenden entstehen demnach Investitionen zum Zeitpunkt der Beschäftigung, die sich allerdings lohnen, wenn identifizierte Talente mit Abschluss des Studiums als „Boomerang Students“ zurückgewonnen werden. Denn basierend auf Stärken und Potenzialen, die im Rahmen von studentischen Tätigkeiten oder Ausbildung beobachtet wurden, können Unternehmen sehr bewusst entscheiden, ob sie Studierende zu einem späteren Zeitpunkt eine Festanstellung anbieten wollen oder nicht (Zhao/Liden, 2011). Vorherige Beschäftigungsverhältnisse unterstützen außerdem die Selbstselektion von Bewerbern. Indem Unternehmen im Zuge einer Beschäftigung über sich selbst als Arbeitgeber und mögliche Stellenprofile im Betrieb informieren, und Praktikanten bzw. Auszubildende bereits Erfahrungen mit dem Unternehmen als Arbeitgeber machen, lernen sie selbst einzuschätzen, ob offene Stellen bzw. das Unternehmen für sie attraktiv sind und zu ihnen passen (Höft/Hell, 2007).

Die gezielte Rückgewinnung von ehemaligen Praktikanten und Auszubildenden reduziert für Unternehmen somit Kosten in der Rekrutierung und beugt Fehlentscheidungen in der Per-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können Unternehmen die Bindung, Rückkehrintention und Weiterempfehlungsbereitschaft ehemaliger Praktikanten und Auszubildender positiv beeinflussen?

Methodik: Mithilfe eines Onlinefragebogens wurden Studierende befragt und die Ergebnisse auf Basis eines Mediationsmodells analysiert.

Praktische Implikation: Die Studie liefert Hinweise, welche Bindungsmaßnahmen Unternehmen nutzen, um Kontakt zu ehemaligen Praktikanten und Auszubildenden zu halten. Das dadurch verbleibende Commitment zahlt sich in einer höheren Rückkehrintention und Weiterempfehlungsbereitschaft aus.

sonalauswahl vor (Höft/Hell, 2007; Pianko, 1996; Zhao/Liden, 2011). Zudem spart die Rekrutierung aus einem Pool ehemaliger Praktikanten einen signifikanten Betrag an Trainings- bzw. Einarbeitungskosten (Pianko, 1996). Vorangegangene Praktika, ebenso wie Ausbildungen, können deshalb auch als ein valides und effektives Rekrutierungs- und Personalauswahlinstrument genutzt werden (Höft/Hell, 2007; Zhao/Liden, 2011).

Neben potenziellen Rückkehrern als „Boomerang Students“ fungieren ehemalige Auszubildende und Praktikanten außerdem als Multiplikatoren an Hochschulen. In einem Campusumfeld, welches von einer hohen Talendichte, aber auch von Begegnungen mit Freunden und Bekannten geprägt ist, kann die Weiterempfehlung von Unternehmen und Tätigkeiten weiteres Potenzial für zukünftige Bewerbungen generieren (Breitsohl/Ruhle, 2016). Dieser auch als „Word-of-Mouth“ bezeichnete Effekt vereinfacht die Rekrutierung zukünftiger Talente, wenn dadurch der Bewerberpool weiterhin mit attraktiven und talentierten Nachwuchskräften gefüllt wird (Breitsohl/Ruhle, 2016).

Residuales affektives Commitment als Erklärungsansatz

Voraussetzung für die Rückgewinnung ehemaliger Praktikanten und Auszubildender ist jedoch, dass sich die Studierenden nach Abschluss des Praktikums oder der Ausbildung noch ausreichend mit dem Unternehmen verbunden fühlen und deshalb die Bereitschaft oder sogar konkrete Absicht haben, zum ehemaligen Arbeitgeber zurückzukehren (Breitsohl/Ruhle, 2016). Die Bindungsforschung zeigt, dass das Commitment von Mitarbeitenden eine große Rolle bei der Entscheidung spielt, bei einem Unternehmen zu verbleiben. Dabei ist vor allem das affektive Commitment relevant, weil es die emotionale, freiwillige Komponente betont und bereits innerhalb weniger Monate (und damit auch im Zuge der meist kürzeren Praktikumsstätigkeit) über die Bindung zu einem Unternehmen entscheiden kann (Hurst et al., 2012).

Im Kontext ehemaliger Praktikanten und Auszubildender diskutieren Breitsohl und Ruhle (2016) die Bedeutung des affektiven Commitments für eine möglichen Wiedergewinnung ehemaliger Mitarbeitender. Sie argumentieren, dass sich Mitarbeitende auch nach dem Wechsel eines Arbeitgebers weiterhin

an das vorherige Unternehmen gebunden fühlen können und sich ein bisheriges Commitment in ein verbleibendes Commitment transformieren kann. Sie bezeichnen das verbleibende Band zwischen einem Unternehmen und seinen ehemaligen Mitarbeitenden deshalb als „residuales“ affektives Commitment. Im Rahmen einer empirischen Studie zeigen sie zudem, dass ein hohes residuales affektives Commitment nicht nur die Rückkehrintention, sondern auch die Weiterempfehlungsbereitschaft signifikant steigert. Wichtig dafür ist jedoch, die Verbindung zu ehemaligen Auszubildenden oder Praktikanten auch nach dem Beschäftigungsverhältnis (und damit während des Studiums) aufrechtzuerhalten (Breitsohl/Ruhle, 2016).

Systematische Nutzung von Bindungsmaßnahmen durch Talent Relationship Management

Ein Erfolgsfaktor in der Rekrutierung ehemaliger Praktikanten und Auszubildender ist somit die Bindung dieser Talente an das Unternehmen, welche es durch gezielte Maßnahmen aufrechtzuerhalten gilt. Instrumente zur Steigerung der Rückkehrabsicht lassen sich im Talent Relationship Management (TRM) finden. Im Fokus stehen dabei Talente, die einem Unternehmen nicht mehr zugehörig sind, dieses aber gut kennen und deshalb von Höft und Hell (2007) als „externe Bewerber mit interner Erfahrung“ (S. 6) bezeichnet werden.

Collins und Han (2004) liefern eine Übersicht von Rekrutierungsmaßnahmen an Hochschulen. Dabei differenzieren sie danach, wie stark die angesprochene Zielgruppe involviert wird: „Low-Involvement-Praktiken“ dienen eher der unspezifischen Information und erfordern wenig Beteiligung von Studierenden. Hierunter fallen z. B. Arbeitgeberbroschüren, Newsletter, Mailings mit aktuell offenen Stellen oder das Sponsoring von Stipendien. „High-Involvement-Praktiken“ umfassen hingegen eine stark zielgruppenspezifische Kommunikation mit detaillierten Informationen und bedingen zum Teil die Einbindung von Studierenden in die Aktivitäten. Zu dieser Gruppe zählen z. B. Campusmessen, detaillierte Informationen zu konkreten und individuell passenden Jobangeboten oder Foren und Communitys zum Erfahrungsaustausch und zur weiteren Vernetzung. Trost (2012) geht konkret auf das Talent Relationship Management an Hochschulen ein und liefert

zahlreiche Vorschläge für Bindungsmaßnahmen gegenüber Studierenden. In seiner Übersicht führt er bspw. die Betreuung wissenschaftlicher (Abschluss-)Arbeiten, Wertschätzung durch Grußkarten oder kleine persönliche Geschenke, Ferienjobs, Werkstudententätigkeiten oder auch Workshops, Firmen-events und Kaminabende auf.

Eine umfassende empirische Untersuchung, in der die Verbreitung der unterschiedlichen Bindungsmaßnahmen an Hochschulen erfasst und hinsichtlich ihrer Wirkung untersucht werden, lässt sich in der Literatur bislang allerdings nicht finden. Ziel des vorliegenden Beitrags ist daher zunächst eine deskriptive Darstellung, wie hoch die Rückkehrbereitschaft und die Weiterempfehlungsbereitschaft auf Studierendenseite sind und welche Maßnahmen Unternehmen zur Bindung Ehemaliger einsetzen (Teil 1 der Studie). Zudem soll untersucht werden, wie Rückkehrabsicht und Weiterempfehlungsbereitschaft durch Bindungsmaßnahmen gezielt gesteigert werden können (Teil 2 der Studie).

Empirische Studie

Mithilfe eines Onlinefragebogens wurden Bachelor-Studierende der Fakultät Betriebswirtschaft an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg zu ihrem Kontakt mit ihren ehemaligen Arbeitgebern befragt. Insgesamt wurden 252 Fragebögen vollständig ausgefüllt. Als ehemaliger Arbeitgeber wurde dabei bei Studierenden mit vorheriger Berufsausbildung ihr ehemaliger Ausbildungsbetrieb (124 Fälle), für die übrigen Studierenden ihr ehemaliger Praktikumsbetrieb festgelegt (128 Fälle). Die Art der Berufserfahrung spielt insofern eine Rolle, als dass sie verschiedene weitere Faktoren beeinflussen kann: So sind Dauer und Umfang der Berufserfahrung bei ehemaligen Auszubildenden länger, allerdings besteht auch eine größere zeitliche Distanz zwischen der Berufserfahrung und dem Studium. Zudem kann die Aufnahme eines Studiums für Auszubildende, nicht aber für Praktikanten, als mögliches Zeichen von Unzufriedenheit mit der vorherigen Berufserfahrung interpretiert werden. Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse daher auch für die beiden Gruppen differenziert dargestellt.

Variablen

Trotz der Bedeutung eines systematischen Bindungsmanagements für die Rückgewinnung ehemaliger Praktikanten und Auszubildender existiert bislang kein systematischer Katalog von Bindungsmaßnahmen, auf die Unternehmen im Talent Relationship Management zurückgreifen könnten. Aus diesem Grund wurde ein ausführliches Studium transferorientierter sowie wissenschaftlicher Literatur durchgeführt, um mögliche Bindungsmaßnahmen gegenüber ehemaligen Praktikanten und Auszubildenden zu identifizieren. Die daraus resultierende Liste an Bindungsmaßnahmen wurde anschließend in

Fokusgruppen mit Studierenden diskutiert. Dabei wurde auch besprochen, welche Angebote diese selbst im Kontakt mit ihren ehemaligen Arbeitgebern erfahren haben.

Im Ergebnis wurde eine Zusammenstellung von zwölf relevanten Maßnahmen entwickelt. Für eine bessere Übersichtlichkeit wurden diese in die vier Kategorien Informationen, Kontaktangebote, Beschäftigungsangebote sowie finanzielle Förderung untergliedert (vgl. Abb. 1). Die Bindungsmaßnahmen wurden für die Befragung in unternehmensseitige HR-Praktiken übersetzt (z. B. „Das Unternehmen informiert mich regelmäßig über aktuelle Stellenangebote und Beschäftigungsmöglichkeiten.“), sodass die Studienteilnehmenden deren Anwendung bewerten konnten (1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft zu“). In einem nächsten Schritt wurde per Mittelwertbildung ein Index aus den einzelnen Bindungsmaßnahmen

Abb. 1: Bindungsmaßnahmen im Kontakt mit ehemaligen Praktikanten und Auszubildenden

Kategorie	Bindungsmaßnahmen
Informationen Weitergabe von aktuellen Informationen zum Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Informationen zu Neuigkeiten aus dem Unternehmen/Unternehmensumfeld (z. B. Newsletter, Firmenzeitschriften) Regelmäßige Informationen über aktuelle Stellenangebote und Beschäftigungsmöglichkeiten
Kontaktangebote Einladungen und Angebote, um persönlich mit dem Unternehmen in Verbindung zu bleiben	<ul style="list-style-type: none"> Einladung zu Firmenevents (z. B. Weihnachtsfeier, Betriebsausflüge) Einladung zu Workshops, Trainings oder sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen Möglichkeit, Mitarbeitende des Unternehmens persönlich zu sprechen (z. B. Personalabteilung, Führungskräfte, Kollegen) Ansprechbarkeit bei Firmenkontaktmessen und Hochschulevents Einladung zu einer firmenspezifischen Talent Community oder anderen firmenspezifischen Netzwerken Förderung des Austauschs zwischen ehemaligen Auszubildenden/Praktikanten
Beschäftigungsangebote Unterschiedliche Formen einer weiterführenden Anstellung	<ul style="list-style-type: none"> Angebote von weiteren Praktika, Werkstudententätigkeiten, Ferienjobs Möglichkeit von kooperativen Abschlussarbeiten
Finanzielle Förderungen und Aufmerksamkeiten Monetär ausgerichtete Angebote	<ul style="list-style-type: none"> Finanzielle Förderung während des Studiums (z. B. Stipendien, Preise) Versand von persönlichen Grußkarten oder kleineren Geschenken

Abb. 2: Übersicht der erfassten Variablen

Skala	Anzahl Items	Cronbach α	Beispielindikatoren
Bindungsmaßnahmen	12	0,87	Das Unternehmen informiert mich regelmäßig über aktuelle Stellenangebote und Beschäftigungsmöglichkeiten
Rückkehrintention	3	0,96	Ich möchte auf jeden Fall nach meinem Studium für dieses Unternehmen arbeiten.
Weiterempfehlungsbereitschaft	3	0,96	Ich würde das Unternehmen als Arbeitgeber empfehlen, wenn mich jemand nach meiner Meinung fragt.
Residuales affektives Commitment	4	0,91	Wie verbunden fühlen Sie sich mit dem Unternehmen?
Zufriedenheit mit Praktikum/Ausbildung	3	0,77	Insgesamt war ich zufrieden mit der Art der Arbeit, die ich während meiner Ausbildung gemacht habe.

Quelle: Eigene Darstellung

gebildet. Dieser spiegelt somit die durchschnittliche Intensität der Nutzung verschiedener Bindungsmaßnahmen wider.

Die Skala zur Messung der Rückkehrintention wurde vorheriger Forschung von Breitsohl und Ruhle (2016) entnommen und um die Frage „Ich würde ein Stellenangebot des Unternehmens auf jeden Fall annehmen“ ergänzt. Die Skala zur Messung der Weiterempfehlungsbereitschaft entstammt ebenfalls Breitsohl und Ruhle (2016). Die Bewertung dieser Skalen erfolgte auf einer Antwortskala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft zu“. Zur Erfassung des residualen affektiven Commitments wurde auf die bereits mehrfach in der Forschung verwendete Skala von Klein, Cooper, Molloy und Swanson (2014) zurückgegriffen. Um den residualen Aspekt herauszustellen, wurde als Bindungsziel immer auf das „ehemalige“ Unternehmen Bezug genommen.

Als Kontrollvariablen wurden verschiedene weitere Variablen erhoben, von denen angenommen werden kann, dass sie das Angebot von Bindungsmaßnahmen, die weitere Verbundenheit sowie die Rückkehrabsicht und Weiterempfehlungsbereitschaft beeinflussen können: Die Zufriedenheit mit dem Praktikum bzw. der Ausbildung kann direkt die verbleibende Bindung zum Unternehmen steigern. Zufriedenheit wurde über drei Indikatoren gemessen, die sich aus etablierten Skalen zusammensetzen (D'Abate et al., 2009; Rose/Teo/Connell, 2014). Die Unternehmensgröße kann eine Rolle spielen, weil größere Unternehmen über mehr Ressourcen zur systematischen Nutzung von Bindungsmaßnahmen verfügen, und wenn unterstellt wird, dass größere Unternehmen von Studierenden als attraktivere Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Die Unternehmensgröße wurde anhand der Mitarbeiteranzahl des Unternehmens erfasst und in drei Kategorien (1 bis 499 Mitarbeitende, 500 bis 10.000 Mitarbeitende, mehr als 10.000 Mitarbeitende) unterteilt. Zudem wurde das Geschlecht der Studierenden erhoben. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die erfassten Variablen und Beispielindikatoren.

Ergebnisse Teil 1: deskriptive Ergebnisse

Mittelwerte und Standardabweichungen der unternehmensseitig angebotenen Bindungsmaßnahmen sind in Abbildung 3 aufgeführt. Die Daten zeigen eine große Heterogenität in der Nutzung verschiedener Maßnahmen. Die am stärksten genutzten Bindungsmaßnahmen sind Möglichkeiten, auch nach der Tätigkeit noch persönlich mit Mitarbeitenden des Unternehmens zu sprechen ($m = 3,31$), sowie Angebote für weiterführende Werkstudententätigkeiten oder Praktika ($m = 3,17$). So berichten 56 % der Studierenden, noch mit Mitarbeitenden ihres ehemaligen Unternehmens sprechen zu können, 47 % der Studierenden geben an, weitere Praktika oder Werkstudententätigkeiten bei ihrem ehemaligen Arbeitgeber ausüben zu können (Antworten „trifft eher zu“ oder „trifft zu“). Die am wenigsten genutzten Bindungsmaßnahmen sind finanzielle Förderung während des Studiums ($m = 1,49$), persönliche Grußkarten ($m = 1,54$) oder Einladungen zu speziellen internen Veranstaltungen (z. B. Workshops: $m = 1,54$; interne Communitys: $m = 1,63$). Bei letzteren Maßnahmen gab auch eine Mehrheit der Studierenden an, keine entsprechenden Angebote zu erhalten (Antwort „trifft nicht zu“). Insgesamt spricht eine relativ hohe Korrelation zwischen den einzelnen

Abb. 3: Mittelwerte und Standardabweichungen der vom ehemaligen Arbeitgeber angebotenen Bindungsmaßnahmen

Maßnahmen	M	SD	% „trifft (eher) zu“
Informationen			
Informationen zu Neuigkeiten aus dem Unternehmen	2,19	1,40	22%
Informationen über aktuelle Stellenangebote	1,73	1,20	13%
Kontaktangebote			
Einladung zu Firmenevents	2,02	1,51	22%
Einladung zu Workshops oder Trainings	1,54	1,12	10%
Möglichkeit, Mitarbeitende des Unternehmens persönlich zu sprechen	3,31	1,57	56%
Ansprechbarkeit bei Firmenkontaktmessen und Hochschulevents	2,66	1,64	37%
Einladung zu einer firmenspezifischen Talent Community	1,63	1,29	13%
Förderung des Austausches zwischen ehemaligen Auszubildenden/Praktikanten	1,72	1,19	13%
Beschäftigungsangebote			
Angebote von weiteren Praktika oder Werksstudententätigkeiten	3,17	1,54	47%
Möglichkeit von kooperativen Abschlussarbeiten	2,29	1,57	26%
Finanzielle Förderung und Aufmerksamkeiten			
Finanzielle Förderung (z. B. Stipendien, Preise)	1,49	1,15	10%
Persönliche Grußkarten oder kleinere Geschenke	1,54	1,14	11%

Quelle: Eigene Darstellung

Bindungsmaßnahmen dafür, dass – wenn Unternehmen Kontakt halten wollen – sie tendenziell mehrere Maßnahmen als „Bündel“ einsetzen, um Ehemalige zu erreichen.

Die Verbindung zwischen ehemaligen Auszubildenden und ihrem Ausbildungsunternehmen scheint dabei geringer zu sein als zwischen ehemaligen Praktikanten und ihrem Praktikumsbetrieb. Dies zeigt sich darin, dass das unternehmensseitige Angebot an Bindungsmaßnahmen für Auszubildende insgesamt als weniger ausgeprägt beschrieben wurde ($t = 3,14$; $p < 0,05$). Gleichzeitig berichten ehemalige Auszubildende eine geringere Rückkehrintention ($t = 6,64$; $p < 0,01$) sowie eine geringere Weiterempfehlungsbereitschaft ($t = 4,33$; $p < 0,01$). Bspw. beantworten nur 23 % der ehemaligen Auszubildenden die Aussage „Ich würde ein Stellenangebot des Unternehmens auf jeden Fall annehmen“ mit „trifft zu“ oder „trifft eher zu“; bei den ehemaligen Praktikanten sind dies mit 54 % sogar die Mehrheit

der Befragten. Umgekehrt beantworten 61 % der ehemaligen Auszubildenden und nur 17 % der ehemaligen Praktikanten die gleiche Aussage mit „trifft nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“.

Ergebnisse Teil 2: Wirkung der Bindungsmaßnahmen

Bisherige Forschungsergebnisse lassen erwarten, dass durch eine gezielte Nutzung von Bindungsmaßnahmen die Rückkehrintention und die Weiterempfehlungsbereitschaft gesteigert werden können. Um dies zu überprüfen, wurden in einem multiplen Regressionsmodell zunächst verschiedene Kontrollvariablen berücksichtigt, um den Einfluss weiterer Faktoren auf die Rückkehrbereitschaft abhängigen Variablen abzubilden. Die Daten zeigen keine Geschlechtsunterschiede hinsichtlich Rückkehrintention und Weiterempfehlungsbereitschaft ($p > 0,1$). Es bestätigen sich allerdings signifikant positive Einflüsse der Zufriedenheit mit dem Praktikum bzw.

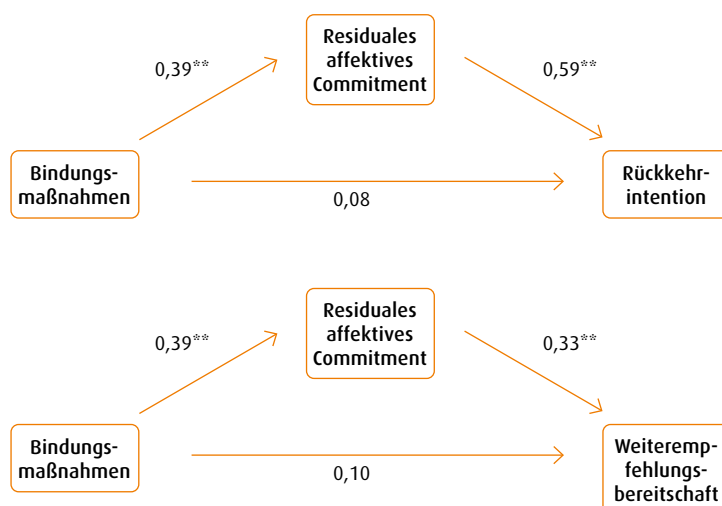
der Ausbildung auf die Rückkehrintention und die Weiterempfehlungsbereitschaft ($p < 0,01$). Die bereits beschriebenen Unterschiede in den abhängigen Variablen zwischen ehemaligen Praktikanten und Auszubildenden (vgl. Ergebnisse Teil 1) bleiben auch bei Kontrolle der Zufriedenheit bestehen ($p < 0,01$). Die Unternehmensgröße zeigt einen positiven Effekt auf die Rückkehrintention ($p < 0,01$), aber keinen signifikanten Effekt auf die Weiterempfehlungsbereitschaft ($p > 0,1$). Im vollständigen Regressionsmodell zeigt sich schließlich auch nach Berücksichtigung der Kontrollvariablen ein signifikanter Einfluss der Bindungsmaßnahmen auf Rückkehrintention und Weiterbildungsbereitschaft ($p < 0,01$).

Im Theorieteil wurde außerdem argumentiert, dass das unternehmensseitige Angebot von Bindungsmaßnahmen dazu beitragen kann, die Verbundenheit in Form eines hohen residualen affektiven Commitments bei den ehemaligen Praktikanten und Auszubildenden aufrechtzuerhalten. Es wird also angenommen, dass das residuale affektive Commitment als Mediator zwischen den Bindungsmaßnahmen der ehemaligen Arbeitgeber und den Verhaltensabsichten der Studierenden wirkt. Dieser Mediationseffekt wurde mithilfe des Makros von Preacher und Hayes (2004) getestet, wobei die Kontrollvariablen Art der Berufserfahrung, Geschlecht, Zufriedenheit und Unternehmensgröße weiterhin in das Modell einbezogen wurden. Die Ergebnisse sind in

Abbildung 4 dargestellt. Es zeigt sich ein signifikanter Effekt der Bindungsmaßnahmen auf das residuale affektive Commitment der Studierenden, welches wiederum Rückkehrintention und Weiterempfehlungsabsicht signifikant beeinflusst. Der direkte Effekt der Bindungsmaßnahmen auf die abhängigen Variablen ist nach Hinzunahme des residualen affektiven Commitments nicht mehr signifikant ($p > 0,05$). Der Zusammenhang zwischen Bindungsmaßnahmen und Rückkehrintention bzw. Weiterempfehlungsbereitschaft kann demnach über den Einfluss der Bindungsmaßnahmen auf das residuale Commitment erklärt werden (vollständige Mediation).

Ungeachtet der statistisch robusten Ergebnisse hat die Studie Limitationen, die Gelegenheit für weitere Forschung bieten. So kann der kausale Effekt der Bindungsmaßnahmen auf die Rückkehrbereitschaft in einer Befragungsstudie nicht abschließend geprüft und insbesondere ein Einfluss von Drittvariablen (z. B. der Qualität der vorherigen Zusammenarbeit) nicht ausgeschlossen werden. Denkbar wären daher andere Untersuchungsdesigns wie Längsschnitts- oder Experimentalstudien, anhand derer auch die Effektivität unterschiedlicher Bindungsmaßnahmen verglichen werden könnte. Weiterhin untersucht die aktuelle Studie Studierende; zukünftige Forschung könnte sich hingegen auf Bindungsmaßnahmen für „Boomerang Employees“ anderer Mitarbeitergruppen (z. B. Fachkräfte, Führungskräfte)

Abb. 4: Ergebnisse der mediierten Regressionsanalysen



Standardisierte Koeffizienten
* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$

Quelle: Eigene Darstellung

konzentrieren. Schließlich könnte untersucht werden, nach welchen Kriterien Unternehmen sich überhaupt entscheiden, bestimmte Bindungsmaßnahmen für ehemalige Mitarbeitende anzubieten.

Praktische Implikationen

Die Studie liefert eine Grundlage für empirisch fundierte Empfehlungen, wie Unternehmen die Beziehung zu bekannten Talenten an Hochschulen stärken können. Denn Studierende, insbesondere Praktikanten, zeigen sich oft interessiert an ihren ehemaligen Arbeitgebern und sind als „Boomerang Employees“ und auch als Multiplikatoren ein attraktiver Talentpool. Gezielte Bindungsmaßnahmen zahlen sich hier aus: Sie erhöhen – über die Zufriedenheit mit der Berufserfahrung hinaus – das Verbundenheitsgefühl mit dem ehemaligen Arbeitgeber und fördern so konkrete Handlungsabsichten wie die Rückkehrintention und die Weiterempfehlungsbereitschaft.

Dabei nutzen Unternehmen einen breiten Mix an Bindungsmaßnahmen: Sie informieren über Neuigkeiten aus dem Unternehmen oder bieten weitere Beschäftigungen (z. B. Werkstudententätigkeiten) an. Häufig genutzt werden außerdem eher lose Verbindungen wie bspw. Möglichkeiten für Gespräche oder unorganisierte Treffen auf Hochschulmessen. Von organisierten Treffen und Bindungspraktiken, die mehr Vorbereitung oder konzeptionelle Überlegungen erfordern, wird dagegen seltener berichtet. Die Ergebnisse decken somit noch Potenzial auf, wie man den Kontakt zu ehemaligen Auszubildenden und Praktikanten zusätzlich pflegen kann. Unternehmen steht ein breites Spektrum an Instrumenten des Talent Relationship Management zur Verfügung – es gilt, damit aktiv zu arbeiten.


PROF. DR. CARINA BRAUN

Professur für Personalmanagement & Betriebswirtschaft, OTH Regensburg

 E-Mail: carina.braun@oth-regensburg.de
<https://www.oth-regensburg.de/professoren-profilseiten/professoren-bw/prof-dr-rer-pol-carina-braun.html>

PROF. DR. LUDWIG VOUSSEM

Professur für Internationales Personalmanagement, OTH Regensburg

 E-Mail: ludwig.voussemer@oth-regensburg.de
LITERATURVERZEICHNIS

- Breitsohl, H./Ruhle, S. A. (2016):** The end is the beginning – the role of residual affective commitment in former interns' intention to return and word-of-mouth. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 833–848. doi: 10.1080/1359432X.2016.1167039
- Collins, C. J./Han, J. (2004):** Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685–717. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x
- D'Abate, C./Youndt, M./Wenzel, K. (2009):** Making the most of an internship: An empirical study of internship satisfaction. *Academy of Management Learning and Education*, 8(4), 527–539. doi: 10.5465/AMLE.2009.47785471
- Edeling, S./Pilz, M. (2017):** 'Should I stay or should I go?' – the additive double qualification pathway in Germany. *Journal of Vocational Education & Training*, 69(1), 81–99. doi: 10.1080/13636820.2017.1300594
- Höft, S./Hell, B. (2007):** Die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika im Rahmen des Hochschulmarketings: Affektives Commitment als endogene und exogene Variable. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(1), 5–21. doi: 10.1177/239700220702100101
- Hurst, J. L./Good, L. K./Gardner, P. (2012):** Conversion intentions of interns: What are the motivating factors? *Education and Training*, 54(6), 504–522. doi: 10.1108/00400911211254280
- Klein, H. J./Cooper, J. T./Molloy, J. C./Swanson, J. A. (2014):** The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *The Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222–238. doi: 10.1037/a0034751
- Pianko, D. (1996):** Power internships. *Management Review*, 85(12), 31–33.
- Preacher, K. J./Hayes, A. F. (2004):** SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717–731. doi: 10.3758/BF03206553
- Rose, P. S./Teo, S. T. T./Connell, J. (2014):** Converting interns into regular employees: The role of intern-supervisor exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 153–163. doi: 10.1016/j.jvb.2013.12.005
- Shipp, A. J./Furst-Holloway, S./Harris, T. B./Rosen, B. (2014):** Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to consider boomerang employees. *Personnel Psychology*, 67(2), 421–462. doi: 10.1111/peps.12039
- Snyder, D. G./Stewart, V. R./Shea, C. T. (2021):** Hello again: Managing talent with boomerang employees. *Human Resource Management*, 60(2), 295–312. doi: 10.1002/hrm.22051
- Trost, A. (2012):** Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Springer, Berlin, Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-642-17078-2
- Zhao, H./Liden, R. C. (2011):** Internship: a recruitment and selection perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 221–229. doi: 10.1037/a0021295

SUMMARY

Research question: How can companies strengthen their former employees' intention to return and word of mouth?

Methodology: An online questionnaire was used to collect data of students. Results were analyzed using a mediated regression model.

Practical Implication: The study provides information which measures companies use to stay in touch with former interns and apprentices. Strengthening residual commitment pays off as it increases intention to return and word of mouth.

Personalgewinnung von Frauen und die Bedeutung weiblicher Vorbilder

Von Prof. Dr. Stephan Weinert (Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen)

Mädchen haben in der Schule die besseren Noten, machen öfter Abitur und beginnen häufiger ein Studium als gleichaltrige Jungen. Der Anteil von Frauen in Fächern, die von Unternehmen stark nachgefragt sind, steigt stetig an. In der BWL bspw. ist das Verhältnis mittlerweile beinahe ausgeglichen, in den stark nachgefragten MINT-Fächern liegt der Frauenanteil aktuell bei immerhin rund 30 % (Destatis, 2021). Blickt man jedoch auf Führungspositionen in Unternehmen, so sind diese weit überwiegend mit Männern besetzt. Um dies zu ändern, hat die Politik in den letzten Jahren verschiedene Gesetze erlassen. Zu erwähnen ist vor allem das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG). Das im Jahr 2015 verabschiedete Gesetz besagt, dass Frauen und Männer das gleiche Recht auf eine Führungsposition haben. Im Januar 2016 trat dann bundesweit das Gesetz für eine Frauenquote für Aufsichtsräte deutscher Unternehmen in Kraft. Demzufolge muss gemäß §96 Abs. 2 des Aktiengesetzes der Aufsichtsrat zu mindestens 30 % mit Frauen besetzt sein. Anfang des Jahres 2021 hat die deutsche Bundesregierung zudem eine Frauenquote für Vorstandsmitglieder beschlossen. Das neue Gesetz soll festlegen, dass bei einem Vorstand ab drei Mitgliedern ein Mitglied eine Frau sein muss. Trotz all dieser Bemühungen lässt sich dennoch nur eine geringe Dynamik bei dem Anteil an Frauen in Führungspositionen ausmachen. Um dies zukünftig zu ändern, setzen Unternehmen verstärkt auf gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung weiblicher (Nachwuchs-)Führungskräfte, u. a. in Form von Seminaren, Coachings oder Mentoring.

Der Anteil an Frauen in der Belegschaft ist in manchen Unternehmen jedoch sehr gering. Eine größere Zahl an Führungspositionen lediglich durch interne Besetzungen zu erreichen, scheint auch unter Zuhilfenahme gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen fraglich. Entsprechend bedarf es vermehrt Anstrengungen, um qualifizierte Frauen gezielt auf dem Arbeitsmarkt anzusprechen und zu einer Bewerbung zu bewegen. Unternehmen, die als attraktiv wahrgenommen werden, haben in diesem „War for Female Talent“ bessere Chancen. Der Arbeitgeberattraktivität kommt in diesem Kontext eine zentrale Bedeutung zu.

Die Arbeitgeberattraktivität wird durch die sog. Candidate Journey beeinflusst. Darunter versteht man den Weg, den Kandidaten vom ersten Kontakt bis hin zur Vertragsunterschrift zurücklegen. Auf dieser „Reise“ kommen sie zu unterschiedlichen Zeitpunkten in Kontakt mit dem potenziellen Arbeitgeber. Ein zentraler „Touchpoint“ zu Beginn der Candidate Journey stellt die Stellenanzeige dar. Denn ihre Wahrnehmung entscheidet darüber, ob Kandidaten ihre Bewerbungsabsicht weiterverfolgen. Verschiedene Aspekte der Gestaltung von Stellenanzeigen wurden bereits untersucht. Manche Studien stellen dabei die Wirkung ästhetisch-gestalterischer Merkmale in den Mittelpunkt, z. B. Schrifttyp, Farbgebung oder Bilder (Walker et al., 2008). Andere untersuchen inhaltliche Aspekte wie die Menge und die Spezifität der Informationen (Acarlar/Bilgic, 2013). In Bezug auf die gezielte Ansprache von Frauen wurde der Frage nachgegangen, inwieweit die Nennung von genderspezifischen (stereotypischen) Eigenschaften, die Begriffe wie „Teamorientierung“, „Leistungsbereitschaft“ und „Kommunikationsfähigkeit“ widerspiegeln, die Reaktion der Bewerberinnen und Bewerber beeinflusst und ob dabei Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu erkennen sind. Zudem wurde die Wirkung von Aussagen zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen wie „Diversity Management“, „Work-Life-Balance“ oder „Frauenförderung“ in Stellenanzeigen analysiert. Ihre positive Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität konnte bestätigt werden (Göddertz/Isidor/Wehner, 2016).

Aus dem Marketing wissen wir, dass zentrale Aussagen in Werbebotschaften eine größere Wirkung erzielen können, wenn sie durch Markenbotschafter (engl. brand ambassador) kommuniziert werden. Übertragen auf die Gestaltung von Stellenanzeigen stellt sich die Frage, ob Unternehmen ihre wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität noch weiter steigern können, wenn sie nicht nur mit Programmen zur Frauenförderung werben, sondern wenn Frauen auch nachweislich eine Topmanagementposition im Unternehmen bekleiden. Bislang liegen hierzu kaum empirische Erkenntnisse vor.

Weiterhin erscheint es lohnenswert, der Frage nachzugehen, inwiefern der Zusammenhang zwischen Stellenanzeige mit/ohne Topmanagerin als Vorbildfunktion und der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität beeinflusst wird durch die Selbstwirksamkeitserwartung der Kandidatinnen. Die Befund-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Lässt sich die Arbeitgeberattraktivität weiter steigern, wenn auf Stellenausschreibungen nicht nur gezielt auf Förderprogramme für Frauen hingewiesen wird, sondern zusätzlich weibliche Topmanager als Vorbilder dienen?

Methodik: Experimentelle Untersuchung

Praktische Implikationen: Die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität lässt sich durch den gezielten Verweis auf weibliche Topmanager auf Stellenausschreibungen weiter steigern. Die Vorbildfunktion dieser Topmanagerinnen wirkt jedoch nicht auf alle Frauen gleichermaßen. Es zeigt sich, dass das psychologische Konstrukt der Selbstwirksamkeitserwartung den Zusammenhang beeinflusst.

lage hierzu ist nicht eindeutig. Weibliche Vorbilder können sowohl eine positive als auch eine negative oder gar keine Wirkung auf die Karriereambitionen von Frauen ausüben. Vor allem Persönlichkeitsmerkmale scheinen diesen Zusammenhang zu beeinflussen. Das psychologische Konstrukt der Selbstwirksamkeitserwartung könnte eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang spielen. Begründet werden kann diese Annahme durch zahlreiche Studien. So zeigen sich u. a. positive, reziproke Zusammenhänge zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und beruflichen Leistungen (Abele-Brehm/Stief, 2004; Abele-Brehm, 2006; Spurk/Abele-Brehm, 2014) sowie der Höhe selbstgesteckter Ziele bzw. des Aspirationsniveaus (z. B. Tolli/Schmidt, 2008; Komarraju/Nadler, 2013).

Zur Beantwortung dieser Fragen ist eine experimentelle Untersuchung durchgeführt worden, deren Ergebnisse im Zentrum dieses Beitrags stehen.

Wirkung von Topmanagerinnen auf die Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität kann definiert werden als „the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation“ (Berthon et al., 2005, S.151). Welche Faktoren jedoch die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen, ist individuell sehr verschieden, da abhängig von der jeweiligen Zielgruppe. Um die Vielzahl an möglichen Faktoren zu überblicken, bieten sich Klassifizierung an. So unterteilen bspw. Lohaus et al. (2013) die verschiedenen Attraktivitätsfaktoren in vier Kategorien:

(1) Zu den faktischen Unternehmensmerkmalen gehören z. B. Branche, Größe oder Standort. Solche Merkmale sind meist öffentlich bekannt oder können zumindest leicht recherchiert werden. Daher sind sie bereits in einer frühen Phase des Einstellungsprozesses verfügbar.

(2) Die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens ist mit Bekanntheit oder Image verbunden. Solche Merkmale sind ebenfalls öffentlich bekannt, in ihrer Wahrnehmung jedoch subjektiv. Die Zugehörigkeit zu einer Organisation, die in der Öffentlichkeit bekannt ist und ein positives Image hat, kann zu einem symbolischen Nutzen für die Beschäftigten führen (Backhaus/Tikoo, 2004).

(3) Die faktischen Bedingungen des Arbeitsvertrags beziehen sich auf Vergütung und Sozialleistungen, Arbeitszeiten, Arbeitsort usw. Auch diese Faktoren werden von den Unternehmen aktiv gestaltet, aber diese Informationen sind öffentlich nicht bekannt und können kaum von außen in Erfahrung gebracht werden. Daher sind diese Informationen den Bewerbern erst in späten Phasen des Einstellungsprozesses bekannt.

(4) Eine vierte Gruppe von Merkmalen wird als gelebte Werte bezeichnet, die insbesondere mit der Unternehmenskultur, den Entwicklungsmöglichkeiten, dem beruflichen Vorkommen oder dem Arbeitsinhalt zusammenhängen. Diese Faktoren werden ebenfalls zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität herangezogen. Da diese unternehmensindividuell sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können, bieten sie die Chance zu einer echten Differenzierung. Diese Merkmale sind nur sehr begrenzt öffentlich zugänglich, aber Unternehmensvertreter können sie bereits vor dem Einstieg nach außen wirkungsvoll repräsentieren. An dieser Stelle setzt die vorliegende Studie an.

Topmanagerinnen könnten als Repräsentanten für Unternehmenswerte und Entwicklungsmöglichkeiten besonders geeignet sein, um vor allem Frauen gezielt anzusprechen und für eine Bewerbung zu begeistern. Studien zeigen, dass Vorbilder einen starken Einfluss auf das Verhalten anderer Personen ausüben können. In Bezug auf das Geschlecht des Vorbilds darf angenommen werden, dass es eine nicht unerhebliche Rolle spielt: Männliche Vorbilder scheinen für Jungen besonders wichtig zu sein, weibliche Vorbilder haben hingegen einen größeren Einfluss auf Mädchen (Cheryan et al., 2011). Basierend auf diesen Vorüberlegungen wird die Hypothese 1 abgeleitet, dass Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität zusätzlich steigern können, wenn sie auf Stellenausschreibungen nicht nur mit Förderprogrammen für Frauen werben (wie bspw. gezeigt von Göddertz/Isidor/Wehner, 2016), sondern wenn sie zusätzlich darauf verweisen, dass Frauen auch wirklich Topmanagementpositionen besetzen. Andererseits fühlen sich Männer vermeintlich in ihren Entwicklungschancen benachteiligt, wenn bspw. offene Stellen bevorzugt mit Frauen besetzt werden. Sie könnten das Gefühl haben, dass ein zu einseitiger Fokus der Personalentwicklung vorliegt und ihre Chancen auf

ein berufliches Vorankommen darunter leiden. Daher wird in der Hypothese 2 untersucht, ob der oben beschriebenen Zusammenhang durch das Geschlecht moderiert wird.

Bedeutung der Selbstwirksamkeitserwartung

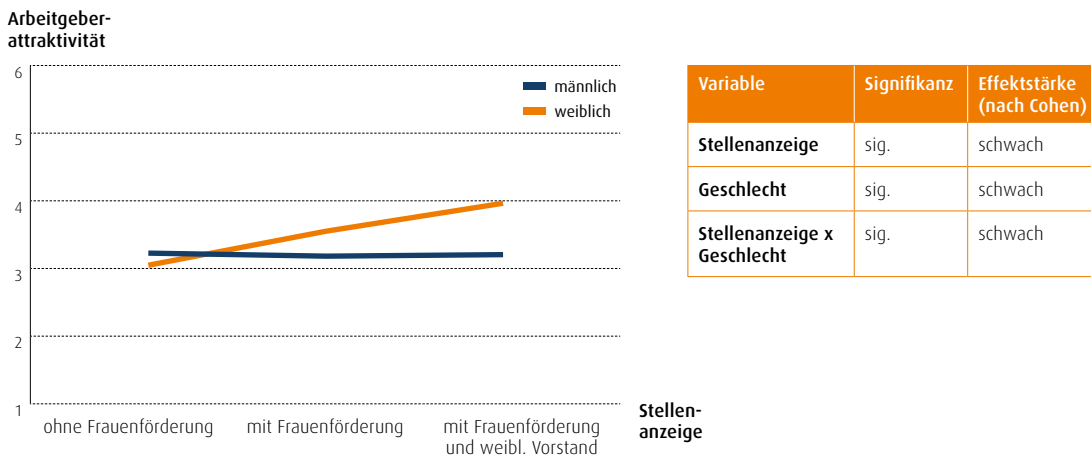
Die meisten Menschen, die sich eine erfolgreiche Führungskraft vorstellen sollen, denken automatisch an Männer. Diesen Sachverhalt haben Schein und Kollegen (1989) plakativ mit der Aussage „Think manager – think male“ beschrieben. Dasgupta und Asgari (2004) schlagen vor, bewusst weibliche Vorbilder zu nutzen, um Karriere behindernde Effekte, ausgelöst durch Geschlechterstereotype, abzumildern. Die Forschung zeigt jedoch, dass weibliche Vorbilder nicht automatisch dazu führen, dass Frauen auf sie positiv reagieren. Einerseits kann eine weibliche Topmanagerin bei Frauen einen Ähnlichkeitseffekt auslösen. Demzufolge wäre es denkbar, dass Frauen sich mit der Topmanagerin identifizieren und motiviert sind, ebenfalls Spitzenpositionen zu bekleiden. Andererseits ist auch ein Kontrasteffekt vorstellbar. Das Erreichen von solch herausragenden Positionen kann für manche Frauen unerreichbar erscheinen. Daher werden erst gar keine Anstrengungen unternommen (Rudman/Phelan, 2010). Das psychologische Konstrukt der Selbstwirksamkeitserwartung wird an dieser Stelle herangezogen, um die unterschiedlichen Reaktionen

auf weibliche Vorbilder in Topmanagementpositionen näher zu ergründen. Selbstwirksamkeitserwartung beschreibt die persönliche Überzeugung, auch herausfordernde Situationen aufgrund der eigenen Kompetenzen lösen zu können. Es soll daher die Hypothese 3 untersucht werden, die besagt, dass die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, hervorgerufen durch eine Stellenanzeige mit Verweis auf eine Topmanagerin, beeinflusst wird durch die Selbstwirksamkeitserwartung der Frauen, die diese Anzeige betrachten. Entsprechend sollten Frauen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung positiv auf die Stellenanzeige mit Topmanagerin reagieren, Frauen mit relativ niedriger Selbstwirksamkeitserwartung hingegen negativ.

Methode

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde ein experimentelles Forschungsdesign gewählt. Grundlage war eine Stellenanzeige für ein Management-Traineeprogramm eines real existierenden internationalen Unternehmens aus der pharmazeutischen Industrie. Eine solche Tätigkeit wurde gewählt, weil es sich um eine realistische Einstiegsposition für die Studienteilnehmer handelte. Drei Varianten der Stellenanzeige wurden zum Zweck der Untersuchung erstellt: erstens ohne Verweis auf eine explizite Frauenförderung, zweitens mit Hinweis auf Frauenförderung und drittens mit Hinweis sowie der Aussage, dass

Abb. 1: Mittlere Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität in Abhängigkeit von Stellenanzeigenvariante und Geschlecht



Skala Arbeitgeberattraktivität:
1 = sehr gering bis 6 = sehr hoch; n = 171

Variable	Signifikanz	Effektstärke (nach Cohen)
Stellenanzeige	sig.	schwach
Geschlecht	sig.	schwach
Stellenanzeige x Geschlecht	sig.	schwach

Quelle: Eigene Darstellung

das Unternehmen stolz darauf ist, eine Frau im Vorstand zu haben. Alle übrigen Aspekte wurden konstant gehalten.

Examensnahe Studierende der BWL stellten die Studienteilnehmer dar. Insgesamt nahmen 171 Personen teil, von denen 111 weiblich und 61 männlich waren. Das Durchschnittsalter betrug 22,43 Jahre (SD = 4,53). Die Personen wurden randomisiert auf die drei Stellenanzeigen verteilt und aufgefordert, die jeweilige Variante aufmerksam zu lesen. Im Anschluss folgte ein Fragebogen, der neben allgemeinen Angaben zur Person die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität sowie die Selbstwirksamkeitserwartung erhob. Zur Messung der abhängigen Variable Arbeitgeberattraktivität wurden die fünf Items aus der Studie von Turban und Keon (1993) verwendet. Die Beurteilung fand auf einer sechsstufigen Zustimmungsskala (von 1 = sehr gering bis 6 = sehr hoch) statt. Die Items lauteten z. B. „Ich würde mich sehr anstrengen, um für dieses Unternehmen arbeiten zu können“ und „Ich würde ein Jobangebot akzeptieren“. Die Variable Selbstwirksamkeit wurde anhand der Allgemeinen Selbstwirksamkeit Kurzsкала gemessen, die aus drei Items besteht und der eine fünfstufige Skala zugrunde liegt (von 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu). Ein Beispiel-Item lautet: „In schwierigen Situationen kann ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen.“ (Beierlein et al., 2014). Die Teilnahme an der Studie war freiwillig. Den

Probanden wurde im Vorfeld lediglich mitgeteilt, dass es sich um ein Forschungsprojekt zum Personalmarketing handelt.

Um auszuschließen, dass die Bekanntheit bzw. Unbekanntheit des Unternehmens die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität beeinflusst, wurde diese im Vorfeld abgefragt. Da es sich um einen renommierten internationalen Konzern handelte, wurde die Bekanntheit von allen Teilnehmern erwartungsgemäß bestätigt.

Ergebnisse

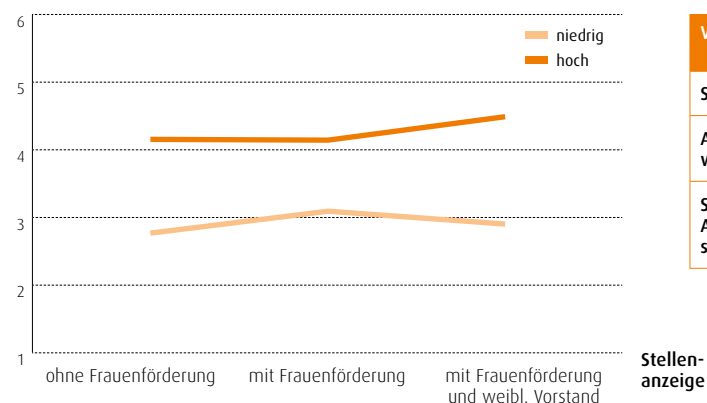
Zur Überprüfung der Hypothesen wurden zweifaktorielle ANOVAs¹ (Analysis of Variance) durchgeführt. Die Voraussetzungen, die es für die Durchführung der ANOVA zu beachten gilt, wurden zuvor erfolgreich überprüft. Weiterhin zeigten Reliabilitätsanalysen für die verwendeten Skalen zufriedenstellende Ergebnisse. Die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen 1 und 2 sind in Abbildung 1 wiedergegeben.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine Stellenanzeige, die mit Frauenförderung und einer weiblichen Topmanagerin wirbt, die Arbeitgeberattraktivität signifikant steigert, wenngleich der Effekt insgesamt als schwach anzusehen ist. Weiterführende Mittelwertvergleiche (Post-hoc-Tests) machen in diesem Zusam-

¹ Die zweifaktorielle Varianzanalyse untersucht die Effekte zweier unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable.

Abb. 2: Mittlere Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität in Abhängigkeit von Stellenanzeigenvariante und allgemeiner Selbstwirksamkeitserwartung aus Sicht von Studienteilnehmerinnen

Allgemeine Selbstwirksamkeit



Variable	Signifikanz	Effektstärke (nach Cohen)
Stellenanzeige	sig.	schwach
Allg. Selbstwirksamkeit	sig.	stark
Stellenanzeige x Allg. Selbstwirksamkeit	sig.	schwach

Skala Arbeitgeberattraktivität:
1 = sehr gering bis 6 = sehr hoch; n = 171

Quelle: Eigene Darstellung

menhang deutlich, dass ein signifikanter Unterschied besteht zwischen einer Anzeige ohne Hinweis auf Frauenförderung und einer Anzeige mit Hinweis sowie Verweis auf eine weibliche Topmanagerin. Ein solcher Unterschied existiert jedoch nicht zwischen einer Anzeige ohne und einer mit Hinweis auf Frauenförderung. Hypothese 1 kann somit bestätigt werden. Ebenso wird Hypothese 2 bestätigt. Es zeigt sich nämlich eine signifikante Interaktion zwischen Stellenanzeige und Geschlecht. In der Gesamtschau lässt sich somit festhalten, dass die Wirkung von Stellenanzeigen auf die Arbeitgeberattraktivität dann besonders wirksam ist, wenn nicht nur mit Frauenförderung geworben wird, sondern wenn zusätzlich auf eine weibliche Topmanagerin verwiesen werden kann. Dieser Effekt wirkt stärker auf Frauen als auf Männer. Darüber hinaus lässt sich erkennen, dass solche Anzeigen keine Wirkung auf Männer auszuüben scheinen.

Zur Überprüfung von Hypothese 3 wurden die weiblichen Probanden mithilfe eines Median-Splits in zwei Gruppen aufgeteilt, eine mit hoher und einer mit relativ niedriger Selbstwirksamkeitserwartung. Abbildung 2 kann entnommen werden, dass die Stellenanzeigenvariante mit der Selbstwirksamkeitserwartung der untersuchten Frauen interagiert. Somit kann Hypothese 3 bestätigt werden. Es zeigt sich zudem, dass von dem Haupteffekt der Selbstwirksamkeitserwartung eine signifikante und starke Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität auszugehen scheint. Bei detaillierter Betrachtung zeigt sich zudem, dass bei Frauen mit hoher Selbstwirksamkeit die Erwähnung des Frauenförderprogramms (noch) nicht zu einer höheren wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität führt. Dieser Effekt ist erst dann zu beobachten, wenn der zusätzliche Verweis auf die Topmanagerin vorliegt. Bei Frauen mit niedriger Selbstwirksamkeit hat das Frauenförderprogramm bereits einen Effekt, der interessanterweise aber durch den zusätzlichen Verweis auf die Topmanagerin konterkariert oder „unterdrückt“ wird.

Diskussion

Bisherige Studien haben bereits gezeigt, dass Anzeigen mit dem Verweis auf Frauenförderprogramme vor allem weibliche Kandidaten ansprechen. Die Ergebnisse des vorliegenden Experiments erweitern diesen Forschungsstand. Werden in solchen Anzeigen gezielt weibliche Topmanagerinnen als Vorbilder eingebunden, kann die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität sogar noch gesteigert werden. Anscheinend gewinnt die Botschaft einer ernst gemeinten Frauenförderung dadurch noch an Glaubwürdigkeit. Allerdings wirken diese weiblichen Vorbilder nicht auf alle Frauen gleichermaßen. Das psychologische Merkmal der Selbstwirksamkeitserwartung beeinflusst den Zusammenhang. Frauen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung scheinen sich durch Förderprogramme und weibliche Vorbilder im Topmanagement wesentlich stärker angesprochen zu fühlen als Frauen mit niedriger Selbstwirksamkeitserwartung.

Das experimentelle Untersuchungsdesign ermöglicht es, Störfaktoren sehr gut zu minimieren. Die Ergebnisse liefern so einen wichtigen Beitrag zur Erweiterung des aktuellen Forschungsstands. Experimente sind häufig der (pauschalen) Kritik ausgesetzt, dass ihre Ergebnisse lediglich unter „Laborbedingungen“ replizierbar und nicht oder nur ansatzweise auf die Praxis übertragbar sind. Dieser Kritik kann jedoch entgegengehalten werden, dass für dieses Experiment eine echte Stellenanzeige als Vorlage diente und ausschließlich Studienteilnehmer/-innen diese betrachteten, die auch eine reale Zielgruppe darstellten. Der Vorwurf einer möglicherweise zu geringen externen Validität, das heißt Übertragbarkeit auf die unternehmerische Praxis, kann somit entkräftet werden.

Allerdings weist das verwendete Forschungsdesign auch Limitationen auf. Die Teilnahme an der Studie erfolgte zwar freiwillig und anonym, aber von einer Zufallsauswahl der Probanden kann nicht gesprochen werden. In der Regel nehmen nur solche Personen teil, die solchen Untersuchungen offen gegenüberstehen und Interesse an der Thematik haben. Dies könnte einen Selbstselektionseffekt zur Folge gehabt haben. Wir wissen bspw. auch nicht, inwieweit die Ergebnisse auf weitere Zielgruppen übertragbar sind oder welche weiteren psychologischen Personenmerkmale die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität beeinflussen, da dies nicht Bestandteil der Untersuchung war. Vorstellbar wäre, dass insbesondere motivationale Faktoren (z. B. Führungsmotivation, Leistungsmotivation) einen ähnlichen Effekt auslösen. Insofern scheinen weitergehende Studien angebracht, um unser Wissen um die gezielte Ansprache von Frauen zu erweitern.


PROF. DR. STEPHAN WEINERT

Professur für Internationales Personalmanagement am Fachbereich Marketing und Personalmanagement

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

 E-Mail: stephan.weinert@hwg-lu.de
<https://www.hwg-lu.de/>
LITERATURVERZEICHNIS

- Abele-Brehm, A. E./Stief, M. (2004):** Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen: Befunde zur ersten und zweiten Erhebung der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 4-16.
- Abele-Brehm, A. E. (2006):** Karriereverläufe und Berufserfolg bei Medizinerinnen. In: S. Dettmer, G. Kaczmarczyk & A. Bühnen (Hrsg.), *Karriereplanung für Ärztinnen* (35-57). Berlin: Springer.
- Acarlar, G./Bilgic, R. (2013):** Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: The mediational role of credibility, satisfaction and attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (1), 50-77.
- Backhaus, K./Tikoo, S. (2004):** Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517.
- Beierlein, C./Kovaleva, A./Kemper, C. J./Rammstedt, B. (2014):** Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzsкала (ASKU). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).
- Berthon, P./Ewing, M./Hah, L. L. (2005):** Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.
- Cheryan, S./Siy, J. O./Vichayapai, M./Drury, B. J./Kim, S. (2011):** Do female and male role models who embody STEM stereotypes hinder women's anticipated success in STEM? *Social Psychological and Personality Science*, 2, 656-664.
- Dasgupta, N./Asgari, S. (2004):** Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 642-658.
- Destatis (2021):** Studierende an Hochschulen, Wintersemester 2020/2021. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/studierende-hochschulen-endg-2110410217004.pdf?__blob=publicationFile (entnommen am 6.02.22).
- Göddertz, S./Isidor, R./Wehner, M. (2016):** Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen. *PERSONALquarterly*, 1, 40-44.
- Komarraju, M./Nadler, D. (2013):** Self-efficacy and academic achievement: Why do implicit beliefs, goals, and effort regulation matter? *Learning and Individual Differences*, 25, 67-72.
- Lohaus, D./Rietz, C./Haase, S. (2013):** Talente sind wählerisch – Was Arbeitgeber attraktiv macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 20(3), 12-15.
- Rudman, L. A./Phelan, J. E. (2010):** The effect of priming gender roles on women's implicit gender beliefs and career aspirations. *Social Psychology*, 41, 192-202.
- Schein, V. E./Mueller, R./Jacobson, C. (1989):** The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20, 103-110.
- Spurk, D./Abele-Brehm, A. E. (2014):** Synchronous and timelagged effects between occupational self-efficacy and objective and subjective career success: Findings from a four-wave and 9-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 119-132.
- Tolli, A. P./Schmidt, A. M. (2008):** The role of feedback, causal attributions, and self-efficacy in goal revision. *Journal of Applied Psychology*, 93, 692-701.
- Turban, D. B./Keon, T. L. (1993):** Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Walker, H. J./Feild, H. S./Giles, W. F./Bernerth, J. B. (2008):** The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 619-638.

SUMMARY

Research question: Can employer attractiveness be further increased if job advertisements not only refer specifically to support programs for women, but also include female top managers as role models?

Methodology: Experimental study

Practical implications: The perceived attractiveness as an employer can be further increased by specifically referring to female top managers in job advertisements. However, the role model function of these top female managers does not affect all women equally. It turns out that the psychological construct of self-efficacy influences the relationship.

Job Crafting: Wenn Beschäftigte ihre Aufgaben selbst gestalten

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

Im Topmanagement erscheint es uns selbstverständlich, dass die jeweiligen Führungskräfte nicht ein vorgefasstes Stellenprofil ausfüllen, sondern der Organisation „ihren Stempel aufdrücken“, das heißt, die Aufgabe interpretieren, Beziehungen gestalten sowie individuelle Schwerpunkte und Akzente setzen. Für ausführende Tätigkeiten gilt dies zumindest traditionell nicht gleichermaßen. Vielmehr geht die klassische Organisationslehre davon aus, dass zunächst Arbeitsplätze als Aufgabenbündel beschrieben werden und sich die Stelleninhaber in dem klar vordefinierten Rahmen zu bewegen haben. Allerdings stellt sich in der durch Digitalisierung, Beschleunigung und Agilität geprägten neuen Arbeitswelt die Frage, inwieweit diese traditionelle Sichtweise noch angemessen ist. Job Crafting, das heißt die aktive Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung durch die Beschäftigten selbst, liefert hier eine neue mögliche Antwort.

Job Crafting ist zwar ein vergleichsweise junges Konzept innerhalb der Personalwirtschaft. Dennoch liegen bereits viele Untersuchungen dazu vor, die in mehreren quantitativen Metastudien bzw. qualitativen Reviews zusammengefasst sind (Rudolph et al., 2017; Park/Park, 2021; Oprea et al., 2019; Lichtenthaler/Fischbach, 2018), auf die sich die folgende Darstellung wesentlich bezieht. Im Fokus stehen dabei folgende Fragen: Wirkt Job Crafting positiv auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen? Über diesen aggregierten Effekt hinaus soll die Frage beantwortet werden, ob bestimmte Formen von Job Crafting Erfolg versprechender sind als andere. Insgesamt zeigt sich ein positiver Effekt, sodass sich die Folgefrage anschließt, welche Faktoren das Ausmaß an Job Crafting beeinflussen und was Unternehmen aktiv tun können. Beginnen wollen wir mit einer kurzen Beschreibung des Konzepts.

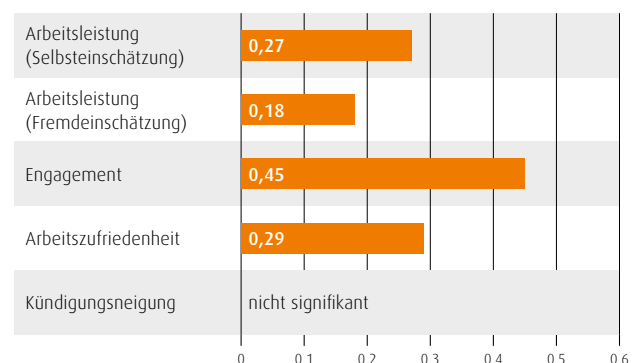
Job Crafting: Verständnis, Formen und Messung

In der klassischen Organisationslehre sind einzelne Arbeitsplätze die kleinsten zu gestaltende Einheiten innerhalb einer Organisation. Im Analyse-Synthese-Konzept nach Kosiol (1976) wird zunächst das vollständige Leistungsprogramm einer Organisation in Teilaufgaben zerlegt und anschließend nach festgelegten Kriterien zu sinnvollen Aufgabenbündeln zusammengefasst. Dabei entstehen zunächst Arbeitsplät-

ze, anschließend Gruppen, Abteilungen und Bereiche, die in der Aufbau- und Ablauforganisation systematisiert werden. Verantwortlich für diese Arbeitsstrukturierung ist die Unternehmensleitung, größere Unternehmen bedienen sich einer eigenen Organisationsabteilung.

Job Crafting folgt hingegen einem Bottom-up-Ansatz und lässt den Beschäftigten Spielräume bei der Ausgestaltung der Arbeitsinhalte sowie der sozialen Gestaltung und kognitiven Interpretation der eigenen Arbeit. Das Konzept ist vergleichsweise neu und wird in der Regel auf eine circa 20 Jahre alte Veröffentlichung von Amy Wrzesniewski und Jane E. Dutton zurückgeführt: „We define job crafting as the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work (Wrzesniewski/Dutton, 2001, S. 179). Somit geht es nicht nur um die formalen Arbeitsinhalte, sondern auch um die Gestaltung der (sozialen) Beziehungen und die individuelle kognitive Auseinandersetzung mit der Arbeit.

Abb. 1: Einfluss von Job Crafting (aggregiert) auf Erfolgsgrößen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Rudolph et al. (2017, S. 126), dargestellt ist die korrigierte Korrelation

Die daran anschließende empirische Forschung hat sich allerdings dominant am Job-Demands-Resources-Modell ausgerichtet, fokussiert auf Charakteristika der Arbeitsplätze und Beziehungen und lässt die kognitiven Prozesse weitgehend außen vor. Übergreifend werden zwei unterschiedliche Stoßrichtungen unterschieden:

1. Promotion-focused Job Crafting ist wachstumsorientiert, indem zusätzliche Aufgaben oder Ressourcen generiert werden. Die Initiativen zielen auf die Befriedigung von Wachstums-, Entwicklungs- oder Beförderungsbedürfnissen.
2. Prevention-focused Job Crafting ist hingegen vermeidungsorientiert, also defensiv auf die Vermeidung oder Beseitigung von Anforderungen bezogen, die als negativ empfunden werden.

Wissenschaftlich entwickelte Fragebögen liegen sowohl international (Tims et al., 2012) als auch für Deutschland (Lichtenthaler/Fischbach, 2016) vor. Das Gesamtkonstrukt setzt sich im Wesentlichen aus drei Faktoren zusammen (Rudolph et al., 2017, S. 122): Erweiterung der strukturellen Ressourcen, Erweiterung der sozialen Ressourcen, Erweiterung herausfordernder Arbeitsinhalte. Mit strukturellen Ressourcen ist bspw. die Ausweitung der eigenen Entscheidungsspielräume gemeint. Soziale Ressource bezieht sich auf die aktive Ausdehnung der Zusammenarbeit mit anderen Kollegen oder Netzwerken. Die freiwillige Übernahme von herausfordernden Projektaktivitäten ist ein Beispiel für die Erweiterung um neue Arbeitsinhalte.

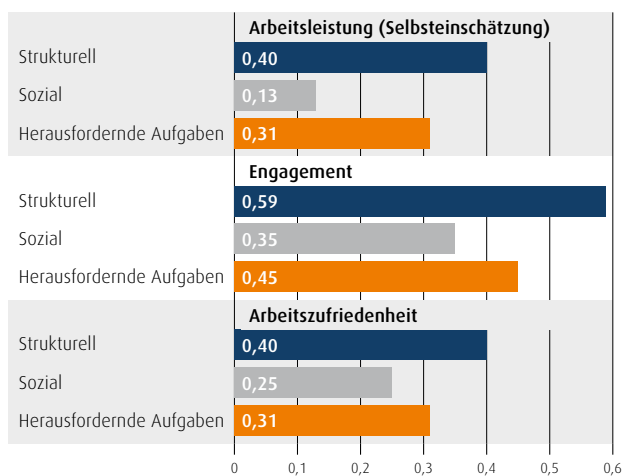
Auswirkungen von Job Crafting auf Arbeitsleistung und weitere Erfolgsgrößen

In einer Metaanalyse untersuchen Cort W. Rudolph und Kollegen (2017) die Einflussfaktoren auf und die Auswirkungen von Job Crafting auf Basis von insgesamt 122 Einzeluntersuchungen mit insgesamt 35.670 Beschäftigten. Es zeigt sich ein mittelstarker Zusammenhang mit der selbst bewerteten Arbeitsleistung ($r=0,27$). Der Effekt ist etwas schwächer, wenn die Bewertung durch Kollegen erfolgt ($r=0,18$). Zudem besteht ein positiver Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit ($r=0,29$) und Engagement (0,45), überraschenderweise bleibt der Zusammenhang mit Kündigungsneigung insignifikant (vgl. Abb. 1).

Auswirkungen von wachstums- oder vermeidungsorientiertem Job Crafting

In der Darstellung des Konstrukts wurde bereits auf die Unterscheidung in wachstumsorientierte (promotion-oriented) oder vermeidungsorientierte (prevention-oriented) Job-Crafting-Aktivitäten hingewiesen. Philipp W. Lichtenthaler und Andreas Fischbach (2018) untersuchen mithilfe dieser Differenzierung die Auswirkungen von Job Crafting. Promotion-focused Job Crafting ist positiv mit Arbeitsleistung ($r=0,24$) und Engagement ($r=0,39$) verbunden. Prevention-focused Job Crafting weist keinen signifikanten Zusammenhang zu Arbeits-

Abb. 2: Einfluss von Job Crafting (differenziert) auf Erfolgsgrößen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Rudolph et al. (2017, S. 126); dargestellt ist die korrigierte Korrelation.

leistung und einen schwach negativen Zusammenhang mit Engagement auf ($r=-0,08$). Diese differenzierten Ergebnisse zeigen, dass Job Crafting nicht generell vorteilhaft ist, sondern Unternehmen genau unterscheiden müssen, ob Beschäftigte ihre Gestaltungsmöglichkeiten wachstumsorientiert oder vermeidungsorientiert nutzen. Die Vermeidungsstrategie sollte nicht unterstützt werden, da sie tendenziell für ein geringeres Engagement stehen kann.

Bezüglich der Job-Crafting-Aktivitäten nutzen Cort W. Rudolph und Kollegen die weitergehende Differenzierung zwischen (1) der Erweiterung struktureller Ressourcen, (2) der Erweiterung sozialer Ressourcen und (3) der Erweiterung um herausfordernde Aufgaben (Tims/Bakker, 2010). Übergreifend zeigen sich durchgängig positive Effekte aller drei Dimensionen auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen, wobei die strukturelle Dimension den stärksten Effekt aufweist (ausgewählte Ergebnisse vgl. Abb. 2).

Die Ergebnisse dieser Metaanalyse basieren auf Einzelstudien im Querschnittsdesign mithilfe von Befragungen, das heißt, die Variablen werden zeitgleich erhoben und beruhen auf subjektiver Wahrnehmung. Dadurch kann es zu Ergebnisverzerrungen kommen und insbesondere ist auf der Basis von Querschnittsdaten grundsätzlich keine kausale Interpretation der Ergebnisse möglich. Bezüglich des Themas Job Crafting ist über diese gene-

relle Aussage die umgekehrte Kausalität, dass also gerade engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter wachstumsorientiertes Job Crafting vornehmen und leistungsschwache Mitarbeiter ihre Aufgaben eher vermeidungsorientiert anpassen möchten, besonders plausibel. Philipp W. Lichtenthaler und Andrea Fischbach (2018) untersuchen in ihrer Metaanalyse allerdings explizit auch Einzelstudien im Längsschnittdesign und können so – wenn auch mit geringerem Studien- und Datenumfang – Job-Crafting-Aktivitäten mit personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen zu einem späteren Zeitpunkt vergleichen. Die oben dargestellten Ergebnisse aus Querschnittsanalysen werden dabei bestätigt (Lichtenthaler/Fischbach, 2018, S. 12). Dies ist kein Beweis, aber immerhin ein weiterer Hinweis auf den kausalen Einfluss von Job Crafting auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen.

Welche Faktoren beeinflussen Job-Crafting-Aktivitäten?

Bei der Suche nach den Einflussfaktoren, die Job Crafting fördern könnten, fällt der erste Blick auf die Persönlichkeit der Beschäftigten. Dies ist deshalb naheliegend, da es sich bei Job Crafting um individuell initiierte Aktivitäten handelt. Theoretisch lässt sich Job Crafting deshalb auch als eine Facette proaktiven Verhaltens interpretieren (Bakker/Tims, 2010). Bezüglich der Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften wirken Verträglichkeit ($r=0,27$), Gewissenhaftigkeit ($r=0,20$), Extraversion ($r=0,22$) und Offenheit ($r=0,22$) moderat positiv, für emotionale Stabilität ist kein signifikanter Effekt nachweisbar; stärker positiv korreliert sind – nicht überraschend – Proaktivität ($r=0,54$) und die generelle Selbstwirksamkeitserwartung ($r=0,40$) (Rudolph et al., 2017). Geschlecht ($r=0,03$), Alter ($r=0,10$) und Betriebszugehörigkeit ($r=-0,11$) haben hingegen nur einen geringen Einfluss (Rudolph et al., 2017, S. 124, 127).

Neben der individuellen Persönlichkeit haben soziale Kontextfaktoren übergreifend einen mittleren positiven Einfluss auf Job Crafting (Wang et al., 2020). Hierunter fällt der Führungsstil, wobei dienende Führung ($r=0,69$) einen deutlich stärkeren Einfluss auf wachstumsorientierte Job-Crafting-Aktivitäten ausübt als transformationale Führung ($r=0,27$) oder ein auf Empowerment ausgerichteter Führungsstil ($r=0,34$). Ebenso zeigt sich ein positiver Einfluss der sozialen Unterstützung durch Kollegen (Wang et al., 2020, S. 11/12).

Auch die Gestaltung der Arbeitsplätze im Sinne des Job Characteristics Model beeinflusst Job Crafting. So zeigt sich bspw. ein positiver Zusammenhang zwischen Autonomie und Job Crafting ($r=0,28$), wobei insbesondere die strukturelle Dimension positiv beeinflusst wird ($r=0,46$) (Rudolph et al., 2017).

Können Unternehmen Job Crafting fördern?

Die dargestellten Befunde zeigen zunächst die grundsätzliche Vorteilhaftigkeit von wachstumsorientierten Job-Crafting-Aktivitäten. Allerdings handelt es sich bei Job Crafting um Aktivitäten, die initial von den Beschäftigten ausgehen und

definitionsgemäß ausgehen müssen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und wie Unternehmen diese individuellen Aktivitäten der Beschäftigten fördern können. In einer aktuellen Metastudie untersuchen Bogdan Teodor Oprea und Kollegen (2019) die Effektivität von unternehmensseitigen Interventionen z. B. in Form von Trainings, die von Unternehmen zur Förderung von individuellem Job Crafting initiiert werden. Ein solches Training umfasst bspw. eine Persönlichkeitsanalyse, eine Tätigkeitsanalyse und die Anleitung zur Gestaltung des Arbeitsplatzes im Sinne des Job Crafting (eine detailliertere Beschreibung einer Intervention findet sich z. B. in Van Wingerden et al., 2017, S. 167-168). Anschließend wird das Ausmaß von Job Crafting im Vergleich zu einer Kontrollgruppe ohne Training ermittelt. Das experimentelle Design erlaubt hier kausale Rückschlüsse auf die Effektivität der Intervention, wobei allerdings durch die befragungsbasierte Erhebung der Job-Crafting-Aktivität bei den Teilnehmenden Ergebnisverzerrungen durch Strahleffekte nicht ausgeschlossen werden können. Auf der Basis von 14 Einzelstudien ergibt sich ein signifikant positiver, wenn auch schwacher Effekt (Oprea et al., 2019).

Zusammenfassung und praktische Implikationen

- ▶ Job Crafting wirkt positiv auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen und sollte von Unternehmen gefördert werden.
- ▶ Allerdings führen nur wachstumsorientierte Aktivitäten zu positiven Effekten, Anpassungsstrategien die primär auf die Vermeidung unangenehmer Situationen zielen, sind nicht vorteilhaft.
- ▶ Das Ausmaß, in dem Job Crafting stattfindet, ist wesentlich durch die jeweilige Persönlichkeit der Beschäftigten bestimmt.
- ▶ Unternehmen können Job Crafting durch spezifische Trainingsmaßnahmen fördern.


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

Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.

Lichtenthaler, P. W./Fischbach, A. (2016): The Conceptualization and Measurement of Job Crafting. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 60 (4), 173-186.

Lichtenthaler, P. W./Fischbach, A. (2018): A Meta-Analysis on Promotion- and Prevention-Focused Job Crafting. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, online first.

Oprea, B. T./Barzin, L./Virgă, D./Iliescu, D./Rusu, A. (2019): Effectiveness of Job Crafting Interventions: A Meta-Analysis and Utility Analysis. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(6), 723-741.

Park, S./Park, S. (2021): Contextual Antecedents of Job Crafting: Review and Future Research Agenda. In: European Journal of Training and Development, online first.

Rudolph, C. W./Katz, I. M./Lavigne, K. N./Zacher, H. (2017): Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. In: Journal of Vocational Behavior, 102, 112-138.

Tims, M./Bakker, A. B. (2010): Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. In: South African Journal of Industrial Psychology, 36(2), 1-9.

Tims, M./Bakker, A. B./Derks, D. (2012): Development and Validation of the Job Crafting Scale. In: Journal of Vocational Behavior, 80(1), 173-186.

Van Wingerden, J./Bakker, A. B./Derks, D. (2017): Fostering Employee Well-Being via a Job Crafting Intervention. In: Journal of Vocational Behavior, 100, 164-174.

Wang, H./Li, P.; Chen, S. (2020): The Impact of Social Factors on Job Crafting: A Meta-Analysis and Review. In: International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(21), online.

Wrzesniewski, A./Dutton, J. E. (2001): Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. In: Academy of Management Review, 26(2), 179-201.

Sinn und Unsinn von Chief Digital Officers

Firk, S. (University of Groningen), **Hanelt, A.** (University of Kassel); **Oehmichen, J.** (University of Groningen), **Wolff, M.** (University of Göttingen): Chief digital officers: An analysis of the presence of a centralized digital transformation role. *Journal of Management Studies*, 2021: DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12718>

Anekdotische Evidenz zeigt, dass immer mehr Unternehmen – u. a. führen die Autoren Henkel, Nike oder L'Oréal an – eine dedizierte Position im Topmanagementteam schaffen, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu stemmen. Häufig sei es unklar, welchen Nutzen Chief Digital Officers (CDOs) stiften. Vorteile einer CDO-Position könnten u. a. in der zentralisierten Entscheidungsfindung hinsichtlich Digitalisierung liegen, während Nachteile u. a. die fehlende Abgrenzung zu anderen Aufgabenbereichen im Topmanagementteam sein könnten. Laut den Autoren übernehmen CDOs vor allem die Koordination von Digitalisierungsinitiativen sowie die Überarbeitung des Geschäftsmodells und komplementieren damit klassische Positionen im Topmanagement wie die des Chief Executive Officer (CEO) oder des Chief Information Officer (CIO).

Die zentralen Hypothesen der Autoren besagen, dass die Präsenz von CDOs in Unternehmen vor allem von zwei Dingen abhängig ist: 1. von der Notwendigkeit zur Digitalisierung des Unternehmens, gemessen über etablierte Rechnungslegungsvariablen (immaterielle Vermögensgegenstände des Unternehmens) sowie über die Anzahl an Neugründungen (Start-ups) der spezifischen Industrie, 2. von der digitalen Koordinationsnotwendigkeit des Unternehmens, gemessen über den Grad der Firmendiversifikation (Geografie und Produkt) sowie den Grad der digitalen Infrastruktur des Landes über eine externe Einschätzung (World Economic Forum).

Die Präsenz des CDOs in Unternehmen messen die Autoren über eine Stichwort- bzw. Synonymsuche der Titel- bzw. Aufgabenbeschreibung. Zusätzlich kontrollieren sie eine Reihe von Variablen, die die Wahl zum CDO beeinflussen könnten (bspw. Alter des CEO, Eigentümerstruktur des Unternehmens, Eigentümerkonzentration, TMT-Struktur, Industriestruktur). Die Autoren nutzen für die empirische Strategie ein Panel-Design mit europäischen (MSCI Europe) sowie amerikanischen Unternehmen (S&P 500) im Zeitraum zwischen 2010-2018. Während am Beginn der Studie weniger als 1 % der Unternehmen einen CDO beschäftigte, waren es 2018 bereits 23 %.

Besprochen von *Johannes Brunzel*

Steigern Coaching Skills die Teamperformance?

Nyfoudi, M. (University of Birmingham), **Shipton, H.** (Nottingham Trent University), **Theodorakopoulos, N.** und **Budhwar, P.** (beide Aston University): Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? *Human Resource Management Journal*, 2022, 1-18.

Dass Coaching einen positiven Einfluss auf die Performance einzelner Mitarbeiter hat, ist in der Praxis bekannt und in der Wissenschaft belegt. Aber gibt es diesen Effekt auch auf Teamebene? Und lässt sich erkennen, unter welchen Bedingungen Führungskräfte mit Coachingfähigkeiten einen besonders positiven Effekt auf das ganze Team haben?

Diese bisher ungeklärten Fragen beantworten die Autoren in ihrem Paper, welches jüngst im *Human Resource Management Journal* veröffentlicht wurde. Sie befragten dafür in griechischen und britischen Unternehmen 60 Führungskräfte und ihre 182 Teammitglieder bezüglich Coachingfähigkeiten der Führungskräfte, Lernwilligkeit der Führungskraft, Teamperformance und architektonischem Wissen (gemeint ist hier das Verständnis zu Rollen, Prozessen und Dynamiken im Unternehmen). Im Rahmen ihrer Datenerhebung haben die Autoren dabei besonders Wissensarbeiter im Fokus, da diese am stärksten von Coaching profitieren, wie vorangegangene Forschung belegt. Dabei zeigt sich, dass die Teamleistung positiv durch Führungskräftecoaching bei Führungskräften mit mindestens moderaten eigenen Coachingambitionen beeinflusst wird.

Für Praktiker ergeben sich daraus folgende Schlussfolgerungen: Coaching durch die jeweilige Führungskraft steigert die Performance des ganzen Teams deutlich und nachhaltig. Dabei sind zwei Rahmenbedingungen zu beachten: Erstens ist es wichtig, dass die profitierenden Teammitglieder das Coaching mitgestalten können und auch die Möglichkeit eines offenen Feedbacks in Richtung Führungskraft besteht. Zweitens zeigt sich in den Daten, dass die individuelle Lernbereitschaft der Führungskraft einen großen Einfluss auf den Erfolg des Coachings hat.

Im nächsten Schritt ist nun zu klären, ob es kulturelle Unterschiede gibt, wie genau der Einfluss der Tiefe und Breite des Coachingwissens der Führungskräfte ist und welche konkreten kausalen Zusammenhänge zwischen Coaching und Teamperformance bestehen. Es lohnt sich also, die Forschung in diesem Bereich weiterhin im Auge zu behalten.

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

Start-ups: Der Wert von HR-Professionalität

Wang, W. (University of Leicester), Seifert, R. (Keele Business School, Keele University), Theodorakopoulos, N. (Aston University Business School, Birmingham): Do small firms fare better without a professional human resource manager? *European Management Review*, 2022, <https://doi.org/10.1111/emre.12508>

Große Unternehmen und Institutionen greifen meist auf mehrere professionell ausgebildete Personalverantwortliche und auf institutionalisierte Praktiken zurück, die das Rückgrat der HR-Profession bilden. Was passiert jedoch, wenn professionelle HR-Manager und Praktiken im Unternehmen fehlen? Welche Auswirkungen kann dies auf Firmen haben? Die Autoren untersuchen diese Fragen im Kontext von kleinen, schnell wachsenden Firmen in Großbritannien und nennen das Phänomen „HR-Informalität“. Die Autoren argumentieren, dass kleine und junge Unternehmen nicht genügend Ressourcen haben könnten für die Anstellung von dedizierten und ausgebildeten HR-Managern, wodurch informelle Arbeitspraktiken etabliert werden (z. B. nichtstandardisierte Selektionsprozesse und informell verhandelte Arbeitsverträge). Ein Beispiel seien Start-ups, in denen Gründer oft verschiedene professionelle Positionen gleichzeitig einnehmen (müssen). Die Relevanz des Kontexts der Studie wird deutlich, da insbesondere in Ländern wie Großbritannien und Deutschland kleinere Unternehmen den Großteil der wirtschaftlichen Wertschöpfung erbringen. Die Autoren argumentieren, diese Art von HR-Informalität führe häufiger zu unregulierten, ausbeuterischen Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende, während es aber auch positive Effekte von HR-Informalität geben könnte (erhöhter, effizienter Informationsaustausch).

Die Haupthypothesen der Studie argumentieren, dass HR-Informalität (i. e. das Fehlen einer expliziten HR-Position) zu einer verringerten Bildung von Vertrauen zwischen Gründern und Mitarbeitenden führt („owner-manager distrust“), wodurch vermehrt Inkonsistenzen im HR-Prozess und Rechtsstreitigkeiten entstehen. Der Effekt sei verstärkt in Unternehmen mit verschiedenen Standorten (Proxy für Unternehmenswachstum). Als zweite Hypothese argumentieren die Autoren, dass es eine negative Verbindung zwischen HR-Informalität und wahrgenommenem Vertrauen der Mitarbeitenden in das gesamte Management gäbe, mediiert durch das fehlende Vertrauen des Gründers. Außerdem sei HR-Informalität indirekt über die Variable „owner-manager distrust“ positiv mit negativen Anstellungsergebnissen verbunden (erhöhte Krankheistage, erhöhte Kündigungsquoten und freiwillige Rückzüge).

Die Autoren testen die Hypothesen durch einen nationalen Fragebogen (Workplace Employment Relations Survey), der in verschiedenen Wellen zwischen 1980 und 2011 in Großbritannien erhoben wurde. Für die Stichprobe wurden 548 Unternehmen und 4.827 Mitarbeitende befragt.

Die Studie findet Unterstützung für die Hypothesen, wodurch HR-Informalität einen negativen Einfluss auf negative Anstellungsergebnisse ausübt, vor allem durch ein geringes Vertrauen zwischen Eignern und Mitarbeitenden. Insbesondere wenn Unternehmen wachsen (i. e. mehrere Standorte besitzen), verstärkt sich das verringerte kollektive Vertrauen der Mitarbeitenden in das Management zusätzlich. Das fehlende Vertrauen kann so überspringen auf Kooperation und negative Outcomes für Mitarbeitende wie Krankheits- und Kündigungsquoten, die wiederum das Wachstum des Unternehmens beeinträchtigen können.

Folglich empfehlen die Autoren, trotz knapper Ressourcen in schnell wachsenden und jungen Unternehmen nicht auf die Schaffung von formellen HR-Managern und entsprechenden Praktiken zu verzichten.

Besprochen von Johannes Brunzel

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Was beugt der Jobwechselbereitschaft vor?

In den Medien wird viel über die „Great Resignation“ berichtet. PERSONALquarterly überprüft die Empfehlungen auf ihre empirische Evidenz.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Seit 2021 wird in den USA die sogenannte „Great Resignation“ beobachtet: Knapp 3 Millionen amerikanische Beschäftigte haben seit Juni 2021 pro Monat¹ ihren Job landesweit gewechselt oder aufgegeben. Die Ergebnisse der EY Jobstudie 2021 und der Gallup Engagement Index Studie 2021 werden als beunruhigende Zeichen in den deutschen Medien diskutiert. Droht Deutschland nun auch eine „Great Resignation“?

Medien berichten über Bereitschaft zum Jobwechsel

Die **Personalwirtschaft** titelt am 3. Januar 2022: „Rund die Hälfte der Arbeitnehmer will den Job wechseln.“² Nach den Ergebnissen der EY Jobstudie 2021³ fühlen sich nur noch 22 % der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber sehr eng verbunden (neues Rekordtief), bessere Bezahlung und interessantere Arbeitsinhalte verlockten zu Jobwechsel und besonders Frauen sowie Beschäftigte im Dienstleistungssektor seien wechselbereit.

Außerdem werden die Gallup Engagement Index 2021 Ergebnisse der seit 2001 jährlich durchgeführten Studie vermehrt in den Medien aufgegriffen und mit der „Great Resignation“ in Verbindung gebracht. Am 5. April 2022 titelt die **WirtschaftsWoche**: „Jobwechsel? Ja gern! Die Great Resignation erreicht Deutschland.“⁴ Die Jobwechselbereitschaft sei der Gallup Studie zur Folge 4 % höher als in den USA, mehr als ein Drittel der Befragten fühle sich durch Stress in den vergangenen 30 Tagen ausgebrannt, 83 % der Befragten seien empfänglich für Jobangebote von der Konkurrenz und Beschäftigte über 50 seien besonders daran interessiert, früher in Rente zu gehen. Als stärkste Unternehmenshebel werden neben Geld die Mitarbeiterführung festgestellt.

Ebenfalls am 5. April 2022 titelt die **Frankfurter Allgemeine Zeitung**: „Viele Deutsche stellen ihre Arbeit infrage.“⁵ Auch in diesem Beitrag werden die zentralen Ergebnisse der Gallup Engagement Index Studie 2021 aufgegriffen. Betont wird, dass sich zwar 69 % nur gering zur eigenen Organisation gebunden fühlen; diese Zahl sei allerdings seit Jahren hoch und unterliege nur kleinen Schwankungen: Zu Beginn der Pandemie sei die Bindung der Beschäftigten sogar zunächst gestiegen.

Auch hier wird gute Führung als entscheidender Hebel für Unternehmen herausgestellt, um das Engagement zu steigern. Da stellt sich die Frage, ob Mitarbeiterbindungsstrategien, die höheres Engagement bewirken, tatsächlich die Jobwechselbereitschaft reduzieren können?

Der Forschungskontext

- ▶ Internationale Forschungsergebnisse zum Thema Mitarbeiterbindung sind überwiegend unter den Begriffen Employee Retention, Talent Retention und Job Retention zu finden. Mitarbeiterbindung wird hier als strategische Human-Resources-Methode begriffen, um Jobwechsel möglichst zu vermeiden.
- ▶ Besonders viele Studien zur Mitarbeiterbindung wurden in der Gastronomie durchgeführt – motiviert durch die allgemein hohe Jobwechselrate in der Branche.
- ▶ (Work) Engagement wurde bislang vor allem im Zusammenhang mit Turnover Intention (Jobwechselbereitschaft) untersucht.

Die Forschungslage

Frisch veröffentlicht wurde ein Literaturreview von Ghani et al. (2022)⁶, in dem 48 Studien herangezogen wurden, um wirkungsvolle Mitarbeiterbindungsstrategien in der Gastronomie zu identifizieren. In dem Review wird Arbeitszufriedenheit als entscheidende Variable erkannt, die Mitarbeiterbindung steigert. Engagement, das die Arbeitszufriedenheit steigern kann, wird nur beiläufig erwähnt. Folgende vier wirkungsvolle Mitarbeiterbindungsstrategien wurden in der Studie herausgearbeitet:

1. Nachhaltige und positive Arbeitsbedingungen (z. B. Work-Life Balance berücksichtigen)
2. Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Karriereentwicklungsprogramm)
3. Offene Kommunikation (z. B. regelmäßiges Feedback)
4. Effektive Personalauswahl (z. B. formalisierter Prozess)

Außerdem haben Mazzetti et al. (2021)⁷ eine Metaanalyse 94 querschnittlicher Studien mit einer Gesamtstichprobe von 119.420 Teilnehmern zu Engagement veröffentlicht. Basierend auf Daten von 24 der 94 Studien zeigt sich, dass Engagement und Jobwechselbereitschaft (Turnover Intention) lediglich mit

Engagement, Arbeitszufriedenheit und damit die Jobwechselbereitschaft sind positiv beeinflussbar, wenn Mitarbeiterbindungsmaßnahmen evidenzbasiert und nachhaltig umgesetzt werden.

telstark negativ miteinander zusammenhängen: Je höher die Befragten ihr Engagement angaben, desto niedriger war die Jobwechselbereitschaft. Für Beamte, Beschäftigte in NGOs und Beschäftigte in der Bildung fiel der Zusammenhang zwischen Engagement und Jobwechselbereitschaft nochmal geringer aus. Im Vergleich dazu hängen Engagement und Arbeitszufriedenheit stark positiv miteinander zusammen, was im Einklang mit den Ergebnissen des berichteten Literaturreviews steht. Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Turnover Intention wurde in dieser Metaanalyse nicht untersucht.

Der Minimalkonsens

Engagement und Jobwechselbereitschaft hängen mittelstark negativ zusammen. Arbeitszufriedenheit scheint in einer engeren Beziehung zu Jobwechselbereitschaft zu stehen als Engagement.

Drei offene Fragen

- ▶ Wie stark beeinflussen unterschiedliche Mitarbeiterbindungsstrategien die Jobwechselbereitschaft?
- ▶ In welcher (kausalen) Beziehung stehen Engagement, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung?
- ▶ Welche Unterschiede in der Jobwechselbereitschaft und im Engagement bestehen zwischen verschiedenen Branchen und Ländern bzw. Kulturen?

Fazit

„Die Gründe für Jobwechsel sind sehr vielfältig und komplex“, fasst Prof. Dr. Christoph Schönfelder zusammen, der an der FOM Hochschule Dortmund die Professur für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal- & Organisationsentwicklung innehat. Er ermutigt Organisationen dazu, die individuellen Arbeitsbedingungen möglichst positiv zu gestalten, um einen Jobwechsel möglichst wenig attraktiv werden zu lassen. „Gerade was Zusammenarbeit in Teams angeht, können heutzutage mithilfe von Digital Analytics innerhalb kürzester Zeit zentrale und akute Herausforderungen, die Engagement und Arbeitszufriedenheit reduzieren können, relativ kostengünstig identifiziert werden.“ Entscheidend für Personalrinnen und Personal sei hier eine gute wissenschaftliche Ausbildung, um die Reliabilität und Validität der Tools einschätzen zu können, denn hier seien auf dem Markt der Analytics-Lösungen erhebliche Qualitätsunterschiede festzustellen. Letztlich sei Engagement, Arbeitszufriedenheit und damit die Jobwechselbereitschaft jeden Tag aufs Neue positiv beeinflussbar, wenn wirklich angemessene Mitarbeiterbindungsmaßnahmen evidenzbasiert und nachhaltig umgesetzt würden.

Quellen

- 1 <https://fred.stlouisfed.org/series/JTSQR>
- 2 <https://www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/jobstudie-ey-great-resignation-deutschland-102298/>
- 3 https://www.ey.com/de_de/news/2021/12/ey-jobstudie-karriere-2021
- 4 <https://www.wiwo.de/erfolg/management/gallup-studie-jobwechsel-ja-gerne-die-great-resignation-erreicht-deutschland/28227928.html>
- 5 <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/viele-deutsche-stellen-wegen-corona-pandemie-ihre-arbeit-infrage-17935802.html>
- 6 <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- 7 <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>

Meetings mit KI analysieren

Nale Lehmann-Willenbrock lehrt und forscht an der Universität Hamburg zu Arbeits- und Organisationspsychologie. Künstliche Intelligenz kommt dabei auch zum Einsatz.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

Schon während ihres Psychologiestudiums an der Georg-August-Universität Göttingen hat Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock damit begonnen, sich mit Gruppenforschung zu beschäftigen. Neben dem Studium sammelte sie im Rahmen ihres Engagements in einer studentischen Unternehmensberatung Projekterfahrung und damit wertvolle Einblicke in Gruppenprozesse in der alltäglichen Zusammenarbeit in der Praxis. Da ihr die Praxisarbeit viel Freude bereitete, hatte sie eine Professur als Karriereziel zunächst nicht konkret vor Augen.

Internationale und interdisziplinäre Forschung

Ein einjähriges Stipendium an der University of California in Irvine ermöglichte ihr im dritten Studienjahr neue Forschungseinblicke. Gerade die sozialpsychologische Forschung vor Ort begeisterte sie, da diese gleichzeitig anwendungsbezogen und dennoch methodisch sehr hochwertig war. Sie fing an, Möglichkeiten zu sehen, ihren Spaß an der Arbeit in der Praxis mit aussagekräftiger Forschungsarbeit kombinieren zu können. So passte es für sie als nächsten Schritt sehr gut, ihre Promotion bei der anwendungsorientiert forschenden Prof. Dr. Simone Kauffeld an der Technischen Universität Braunschweig zu beginnen.

Auch während ihrer Promotion war es Nale Lehmann-Willenbrock wichtig, immer wieder neue und internationale Forschungsimpulse in ihre Arbeit einzubringen. Besonders bereichernd war dabei ihre enge Zusammenarbeit mit der bedeutenderen bereits verstorbenen Kommunikationswissenschaftlerin Prof. Dr. Renee A. Meyers an der University of Wisconsin-Milwaukee. Ihre herausragende Doktorarbeit zum Thema „Why Trust Matters: Longitudinal Effects of Multifoci Trust in Organizations“ wurde im Jahr 2013 mit dem zweiten Platz des Dissertationspreises der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie geehrt.

Nach der Promotion war Nale Lehmann-Willenbrock von 2012 bis 2017 an der Vrije Universiteit Amsterdam Assistant Professor. Von 2017 bis 2018 war sie Associate Professor an der University of Amsterdam. 2017 erhielt sie Rufe an die Universität Hamburg und an die Universität zu Köln und folgte

2018 dem Ruf an den Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Hamburg. Ihre internationalen Beziehungen pflegend – auch als erste europäische Associate Editor für das Journal of Business and Psychology – untersucht sie in ihrer aktuellen Forschung unter anderem Gruppendynamiken in Teams während Meetings.

Interaktionen in Meetings analysieren

Meetings prägen den Arbeitsalltag in der Wissensgesellschaft. Interaktionsmuster in Meetings – sei es virtuell oder in Präsenz – beeinflussen den Meetingenerfolg maßgeblich. Mithilfe der Interaktionsprozessanalyse untersucht Professorin Lehmann-Willenbrock Meetings virtuell wie in Präsenz. Bei dieser Methode werden Meetinginteraktionen direkt beobachtet und analysiert, um systematische Verhaltensmuster zu quantifizieren. Dadurch können Fragen wie „Wie wird Führung wirksam?“ oder „Wie interagieren erfolgreiche Teams?“ beantwortet werden. Dies ist mit der bislang in der Organisationspsychologie weitverbreiteten Fragebogenforschung, bei der berichtete Eindrücke analysiert werden, nicht möglich. Laut Nale Lehmann-Willenbrock sind „Meetings wie ein Vergrößerungsglas, um organisationale Phänomene sichtbar zu machen und auf der Verhaltensebene zu begreifen“. Lösungsorientierte Meetingleitung triggere positives Verhalten der Teammitglieder und hemme negatives Verhalten wie z. B. Jammern. Auf der Teamebene seien positive Interaktionsmuster wie Humor und Optimismus und Veränderungsinteresse ansteckend. „Teams, die solche Aufwärtsspiralen in ihren Meetings entwickeln, zeigen auch langfristig eine höhere Teamleistung.“

Unterstützung durch künstliche Intelligenz (KI) bei der Erkennung und Analyse menschlicher Verhaltensmuster spielt eine immer größere Rolle. Hierfür tritt Lehmann-Willenbrock in den interdisziplinären Austausch mit Wissenschaftlern aus den Bereichen Informatik und Informationstechnologie. Dabei lernt sie neue Methoden der Datenanalyse kennen und exploriert aktuell auch Meetings im Metaversum. Gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen an der Technischen Universität Delft (Niederlande) hat sie erforscht, wie Kohäsion in Meetings anhand von Audiosignalen oder Bewegungsmustern des Teams automatisch vorhergesagt werden kann.

Aus ihrer Sicht ist ein großes Problem bei kommerziell erhältlichen KI-gestützten Analysetools, dass häufig Intransparenz darüber besteht, wie die Algorithmen zur Auswertung der Daten genutzt werden. Außerdem ist die KI jeweils nur so gut wie die Daten, die zur Entwicklung genutzt wurden. Dies schaffe einige Probleme in Fragen der Replizierbarkeit von Forschungsergebnissen. „Ich sehe hier dringenden Bedarf für gemeinsame Standards zur Qualitätssicherung bei KI-gestützten Analysemethoden, um auch zukünftig die Reliabilität und Validität von Forschungsergebnissen sicherstellen zu können. Außerdem brauchen wir mehr gemeinsame Grundlagenforschung an der Schnittstelle zwischen der Psychologie und Informatik, um auch komplexe Verhaltensphänomene wie dynamische Teamprozesse in Interaktionen erfassen zu können.“

Nachwuchsförderung auf Englisch

Um ihre Studierenden für internationale Zusammenarbeit und eine mögliche wissenschaftliche Laufbahn fit zu machen, lehrt Nale Lehmann-Willenbrock ausschließlich in Englisch. Ein neues englisches Standardwerk zu „Work, Organizational and Business Psychology“ hat sie mit ihrem Kollegen Prof. Dr. Hannes Zacher von der Universität Leipzig geschrieben, um nicht mehr auf amerikanische Lehrbücher zurückgreifen zu müssen. Gerade bei (arbeits-)rechtlichen Themen bestehen deutliche Unterschiede zwischen der USA und Deutschland, weswegen die vorliegende englischsprachige Literatur nur teilweise für ihre Lehre geeignet ist. Als Experten für unterschiedliche Themen konnten 15 Lehrstuhlinhaber für Arbeits- und Organisationspsychologie oder Wirtschaftswissenschaften in Deutschland sowie mehrere internationale Forschende gewonnen werden, sodass die Bandbreite der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung abgebildet wird. Das Buch erscheint im Herbst 2022 im Kohlhammer Verlag.

Darüber hinaus engagiert sich Nale Lehmann-Willenbrock sehr aktiv in der Nachwuchsförderung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations-, und Wirtschaftspsychologie. Sie agiert als Mentorin bei Writing Workshops oder Nachwuchsworkshops oder bietet methodische Workshops an, um Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler die Interaktionsprozessanalyse beizubringen.

Mit etwas Sorge blickt sie auf die während der Pandemie ausgebliebenen Auslandsaufenthalte vieler Studierender und (Post-)Doktoranden. „Gerade für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler war es in den vergangenen beiden Jahren besonders schwierig, internationale und interdisziplinäre Erfahrungen zu sammeln, obwohl dies für eine wissenschaftliche Laufbahn aus meiner Sicht unverzichtbar ist.“ Umso mehr freut sie sich darüber, vom 21. bis 24. Juli 2022 in Hamburg zur jährlichen „INGRoup Konferenz“ einladen zu können, bei der sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt und den unterschiedlichsten Disziplinen tref-



PROF. DR. NALE LEHMANN-WILLENBROCK

Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Hamburg

nale.lehmann-willenbrock@uni-hamburg.de

<https://www.psy.uni-hamburg.de/arbeitsbereiche/arbeits-und-organisationspsychologie/team/lehmann-willenbrock-nale.html>

fen, um sich über ihre Forschung zu Gruppendynamiken und Interaktionen auszutauschen. „Interdisziplinäre Forschung ist zwar manchmal mühsam, allerdings auch sehr bereichernd.“ Internationale und interdisziplinäre Zusammenarbeit steigere die Chancen, besonders innovative und interessante wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, und genau deshalb versuche sie, möglichst viele Rahmenbedingungen zu schaffen, um dies zu fördern.

Der PERSONALquarterly-Fragebogen

PQ stellt Entscheider vor, die mit der Wissenschaft kooperieren und so Personalarbeit voranbringen. In dieser Ausgabe: Frank Böhringer, AOK Baden-Württemberg

PERSONALquarterly: Welche Bedeutung hat für Sie die Wissenschaft, kann man sich auf deren Erkenntnisse verlassen?

Frank Böhringer: Wissenschaft ist ein systematischer Prozess, der zu neuen Erkenntnissen führt, die auf Basis von Beobachtungen, Experimenten, Analysen und auch Streit entstehen. Die Erkenntnisse gelten aber nur so lange, bis sie durch neue Erkenntnisse ergänzt oder gar widerlegt werden. Während der Pandemie ist das gefühlt fast jeden Tag geschehen, was zu dem Vorwurf geführt hat, dass sich „die Wissenschaft“ ständig widerspreche. Wissenschaft und die Schnelligkeit und die Oberflächlichkeit auf Social-Media-Kanälen sind eben nicht immer kompatibel. Ich finde, Politik und Unternehmen können sich auf jeden Fall auf die Wissenschaft verlassen, gerade wegen der seriösen Methodik. Letztlich müssen die Verantwortlichen in den Parlamenten und Unternehmen die Entscheidungen treffen.

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

Frank Böhringer: Die AOK Baden-Württemberg unterhält Forschungsk Kooperationen im Bereich der Versorgungsforschung. In HR pflegen wir Bildungsk Kooperationen mit Hochschulen, um unsere Nachwuchskräfte zu qualifizieren. Ein sehr spannendes Projekt waren unsere HR-Experimentierräume in Kooperation mit der Hochschule Reutlingen und dem Fraunhofer IAO. In einem BMBF-geförderten Forschungsprojekt („DigiTraIn 4.0“) war die AOK Baden-Württemberg Praxispartner.

PERSONALquarterly: Von wem ging die Initiative aus?

Frank Böhringer: Bei dem Forschungsprojekt „DigiTraIn 4.0“ wurden wir von den beteiligten Hochschulen angesprochen. Die

Experimentierräume sind von uns ausgegangen. Angesteckt hatte uns die Aufbruchsstimmung, die nicht zuletzt das BMAS mit den Experimentierräumen gestiftet hat. Von Bedeutung war aber auch die eigene Erkenntnis, dass sich die Arbeitswelt durch die Digitalisierung und den gesellschaftlichen Wandel stark verändert. Und genau um diese Transformation ging es bei den Experimentierräumen und dem Forschungsprojekt.

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

Frank Böhringer: Ja, auf jeden Fall. Wissenschaftliche Impulse oder Kooperationen helfen dabei, die eigene Arbeit und die Rolle im Unternehmen zu reflektieren, externes Feedback und blinde Flecken sowie Hebel für Verbesserungen und den Umgang mit Fragen der Zukunft aufgezeigt zu bekommen, also um einen besseren Job für das Unternehmen zu machen.

PERSONALquarterly: Haben Sie ein aktuelles Beispiel, wo Sie auf Erkenntnisse aus Ihren Kooperationsprojekten zurückgreifen?

Frank Böhringer: Wir hatten in den Experimentierräumen für unseren Betrieb ungewöhnliche Themen ausprobiert. Bspw. den Fünftudentag oder die komplette Selbstorganisation von Teams ohne Führungskraft. Wir haben daraus wertvolle Erkenntnisse gewonnen und auch die Grenzen des Möglichen erfahren. Wir werden deshalb Führungskräfte für die gesamte Organisation natürlich nicht abschaffen, das funktioniert nur unter bestimmten Umfeldbedingungen. Allerdings verändern wir auf der Basis der Erfahrungen die Rolle der Führungskräfte nachhaltig und geben mehr Autonomie und Verantwortung an die Mitarbeiterebene.

PERSONALquarterly: Was wünschen Sie sich von der Wissenschaft?

Frank Böhringer: Die Hochschulen und Institutionen, mit denen ich zusammengearbeitet habe, sind sehr praxisorientiert und haben eine starke Vernetzungsbereitschaft. Bei öffentlich geförderten Forschungsprojekten wiehert allerdings der Amtsschimmel in Ministerien und bei Projektträgern noch relativ laut. Lange Laufzeiten bei der Bearbeitung der Förderzusagen, teilweise konkurrierende oder parallele Förderstrukturen der Ministerien stehen der eigentlich nötigen Dynamik bei den Forschungsprojekten aus meiner Sicht entgegen.



FRANK BÖHRINGER ist Stabsbereichsleiter Strategie & Steuerung-HR bei der AOK Baden-Württemberg mit knapp über 10.000 Beschäftigten.



DER NEUE RHYTHMUS IM BEWERBER- MANAGEMENT

Finden Sie schnell die richtigen
Talente für Ihre offenen Stellen.

Für weitere
Informationen
QR-Code scannen.



Um schnell die passenden Talente für Ihr Unternehmen zu finden, braucht es mehr als nur die klassische Stellenanzeige. Deshalb unterstützt Sie das Bewerbermanagement von Haufe beim kompletten Prozess vom Stellenantrag über alle wichtigen Touchpoints der Candidate Journey bis hin zum unterschriebenen Arbeitsvertrag. Und das Beste: Bewerber:innen benötigen gerade mal 90 Sekunden bis zur fertigen Bewerbung.



Mitarbeiter
werben
Mitarbeiter



Bewerber-
management



Onboarding



Team-
entwicklung



OKR



Ziel-
vereinbarung



Vergütung



Personal-
entwicklung

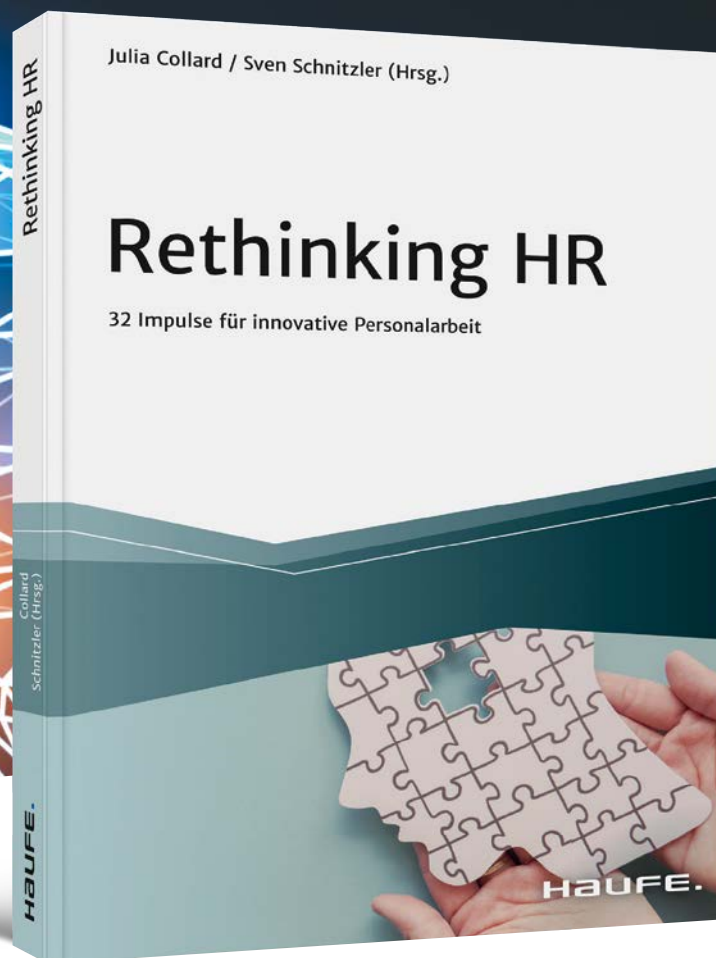


Lern-
management



Nachfolge-
planung

INNOVATIVE PERSONALARBEIT



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

MIT HR DIE NEUE ARBEITSWELT GESTALTEN

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

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

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