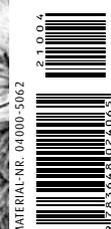


04 2021 | 73. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Shared Leadership – neue Studien für die Unternehmenspraxis

Shared Leadership: Voraussetzungen, Chancen und Risiken s. 6

INTERVIEW MIT PROF. DR. HEIKE BRUCH

Shared Leadership und hierarchische Führung: Wirkung auf Energie, Erfolg und Innovation s. 9

BARTON/BRUCH

How to share – wie sich geteilte Führung in Teams fördern lässt s. 16

KLASMEIER/RIBBAT/THOMSON

Wer führt hier wen und wozu führt das? Eine 3x3-Matrix (in-)formeller Führung s. 22

GERPOTT/KERSCHREITER

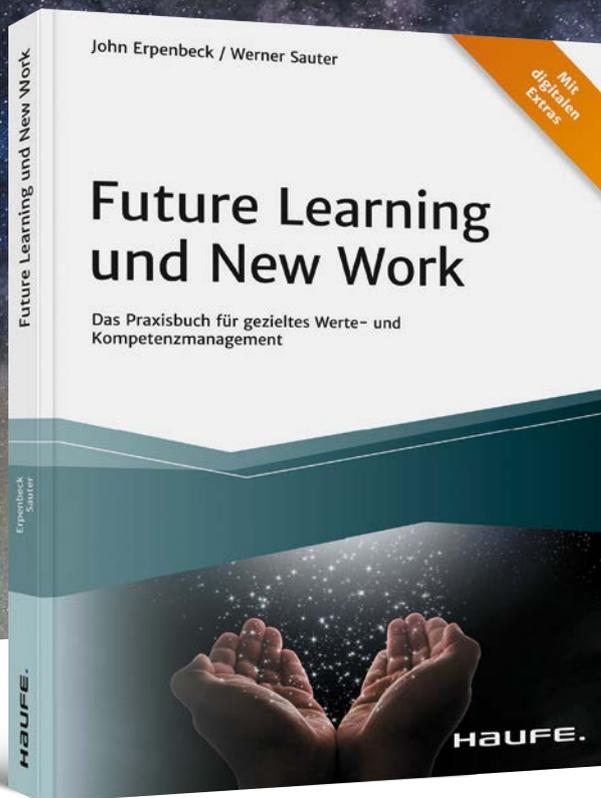
Employer Branding für die Generation Z s. 32

SOLTMANN/SCHULTZ/THOMSEN

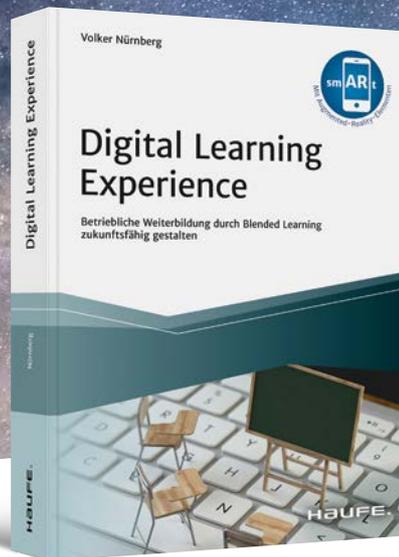
Erfolgsfaktor Mensch bei M&As: Eigentlich sollten wir es besser wissen s. 39

WALTER/SCHWEIG/RATHNOW

CORPORATE LEARNING DER ZUKUNFT



ISBN 978-3-648-15128-0
300 Seiten | **49,95 €**



Verschiedene Tools, Anwendungs-
ansätze und Methoden
ISBN 978-3-648-15125-9
250 Seiten | **69,95 €**



Auswirkung von Trends auf
Lernumgebungen und Konzepte
ISBN 978-3-648-15128-0
300 Seiten | **49,95 €**

PERSONALISIERTE UND SELBSTORGANISIERTE WERTE- UND KOMPETENZENTWICKLUNG

Ein Leitfaden für das Corporate Learning der Zukunft: von der Entscheidung der Geschäftsleitung bis zur Implementierung. Mit innovativen Entwicklungskonzeptionen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Werte und Kompetenzen selbstorganisiert aufzubauen.

- + Leitfaden für das Corporate Learning der Zukunft
- + Von Social Blended Learning bis hin zum Workplace Learning
- + Ablaufpläne, Checklisten, Reflexionsbögen und weitere Materialien

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

Liebe Leserinnen und Leser,



*Benjamin Krebs
Universität Paderborn*



*Rüdiger Kabst
Herausgeber
PERSONALquarterly*

immer mehr Organisationen setzen auf selbstgeführte Teams. Während traditionelle Leadership-Theorien den Fokus auf eine einzelne Person mit formaler Weisungsbefugnis und deren Beziehungen zum Team legen, beschäftigt sich die neuere Leadership-Forschung vermehrt damit, wie Führung aus Teams heraus entstehen kann. Diese Art von Führung – Shared Leadership – entsteht, wenn mehrere Teammitglieder zugleich oder im Wechsel Führungsaufgaben übernehmen. „Hierarchiefrei“ sind solche Teams nicht zwangsläufig, denn ein gewisses Maß an Hierarchie gewährleistet die teaminterne Koordination.

Im Schwerpunkt dieser Ausgabe möchten wir die neuesten Erkenntnisse aus der Leadership-Forschung vorstellen, die HR helfen können, die Transformation hin zu flachen Hierarchien und flexiblen Strukturen aktiv mitzugestalten. Die Beiträge zeigen, wie und unter welchen Bedingungen Shared Leadership gelingen kann und was es dabei zu beachten gilt. Im Interview diskutiert Heike Bruch die Voraussetzungen für Shared Leadership in struktureller Hinsicht sowie hinsichtlich der Rolle von Führungskräften. Dabei nimmt sie auch Bezug auf ihren gemeinsam mit Leon Barton verfassten Beitrag zum Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Shared Leadership und dessen Wirkungen auf Energie, Erfolg und Innovation von Organisationen. Kai Klasmeier, Mirko Ribbat und Birgit Thomson untersuchen ebenfalls Determinanten und Konsequenzen von Shared Leadership, fokussieren dabei jedoch auf die Individual- und Teamebene. Fabiola Gerpott und Rudolph Kerschreiter stellen in ihrem Beitrag eine 3x3 Matrix (in-)formeller Führung vor und beleuchten damit die verschiedenen Konstellationen und Konsequenzen, die sich aus dem Zusammenspiel formeller und informeller Führung ergeben können. Wendelin Schnedler geht der Frage nach, warum Mitarbeiter Unterstützung ihrer Führungskraft ablehnen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und hoffen, dass die Beiträge dieser Ausgabe Inspiration und Motivation für Ihre eigene Arbeit bieten.

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

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

EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com **Redaktionsassistent:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt:** Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de; zum Download unter www.haufe.de/pq. **Verlag:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey, Birte Hackenjös, Joachim Rotzinger, 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) 102 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Maria Netzger, Ruth Großer **Titelbild:** [legna69 / gettyimages.de](http://legna69/gettyimages.de) **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Shared Leadership: Voraussetzungen, Chancen und Risiken
Interview mit Prof. Dr. Heike Bruch
- 9 Shared Leadership und hierarchische Führung: Wirkung auf Energie, Erfolg und Innovation
Leon Barton und Prof. Dr. Heike Bruch
- 16 How to share – wie sich geteilte Führung in Teams fördern lässt
Dr. Kai N. Klasmeyer, Mirko Ribbat und Dr. Birgit Thomson
- 22 Wer führt hier wen und wozu führt das? Eine 3x3-Matrix (in-)formeller Führung
Prof. Dr. Fabiola H. Gerpott, Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter
- 28 Ablehnung von nicht angefragter Unterstützung: zu viel Fürsorglichkeit beim Führen?
Prof. Dr. Wendelin Schnedler

NEUE FORSCHUNG

- 32 Employer Branding für die Generation Z
Malissa Soltmann, Prof. Dr. Christian Schultz und Prof. Dr. Eike Thomsen
- 39 Erfolgsfaktor Mensch bei M&As: Eigentlich sollten wir es besser wissen
Prof. Dr. Götz Walter, Désirée Schweig und Prof. Dr. Peter Rathnow

STATE OF THE ART

- 46 Psychologische Sicherheit: Erfolgsfaktor für Teamerfolg jenseits der Teamzusammensetzung
Prof. Dr. Torsten Biemann, Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 50 New Work in Brandenburg: zum Wirken von Frithjof Bergmann
Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Ursula Klingmüller und Prof. Dr.-Ing. Andreas Gebhardt
- 52 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Johannes Brunzel, Peter Göhre

SERVICE

- 54 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Arbeitsintensiver Aufstieg
- 56 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Antoinette Weibel
- 58 Evidenz über den Tellerrand: Fehlinterpretationen bei Auto, Motor, Sport

Shared Leadership: Voraussetzungen, Chancen und Risiken

Das Interview mit **Prof. Dr. Heike Bruch** führte **Dr. Benjamin Krebs**

PERSONALquarterly: Wenn über die „neue Arbeitswelt“ gesprochen wird, dann fallen Schlagworte wie: weniger Hierarchie, mehr Freiräume, mehr Empowerment. Doch was bedeutet das für die Führung in der neuen Arbeitswelt? Was sind die Gemeinsamkeiten und was die Unterschiede zwischen „New Leadership“ und klassischen Führungskonzepten?

Heike Bruch: Zwei Punkte sind mir hier wichtig. Der erste ist: New Leadership heißt nicht weniger Führungsbedarf, sondern Leadership wird bestärkt. Es gibt ein leider weitverbreitetes Missverständnis, dass New Leadership mit „keine Führung“ gleichzusetzen ist. Die Gefahr hierbei ist eine Entwicklung hin zu einer „Laissez-faire“-Führung. Und das ist einer der größten Fehler, die man machen kann. Deswegen gilt grundsätzlich die Empfehlung, „Unbossing“ zu betreiben: Eine übermäßig hierarchische, command-and-control-artige und autoritäre Führungsform sollte abgebaut werden, nicht aber Leadership – Leadership muss sogar bestärkt werden. Auf keinen Fall darf es zu „Nicht-Führung“ oder einem Führungsvakuum kommen.

Der zweite Punkt ist ein starker Fokus auf inspirierender Führung. Die zentrale Aufgabe von Leadership ist es, Menschen zu inspirieren, Sinn zu vermitteln, und damit Mitarbeitenden Orientierung zu geben und ihre gemeinsame Identifikation zu stärken. Als Ergänzung zur inspirierenden Führung empfehle ich vor allem im New-Work-Umfeld eine beidhändige Führung. Das heißt: Je nach Situation oder Kontext soll Führung eher effizienzorientiert oder eher explorationsorientiert ausgerichtet sein. Letzteres beinhaltet eine Ausrichtung auf Innovation, Disruption und die Entwicklung neuer Ideen, sodass Leadership stärker auf Empowerment und Shared Leadership fokussiert sein sollte. Welches Führungsverhalten jeweils passend ist, hängt sehr stark von den Aufgaben und Anforderungen ab. Es gibt Kontexte, in denen eher ergebnisorientiert geführt werden muss, weil es wichtig ist, dass sich Mitarbeitende an Vorgaben halten – wie zum Beispiel bei Porsche Motorsport, bei denen wir in einem empirischen Projekt das Konzept und unser Verständnis von beidhändiger Führung entwickelt haben. Dort ist der effizienzorientierte Kontext die Rennstrecke: Es gibt sehr klar definierte Prozesse, bei der Mitarbeitende enge Vorgaben haben, die keine Fehler erlauben und die unter absolutem Zeitdruck auszuführen sind. Dann gibt es aber auch Aufgabenkontexte wie bei Porsche Motorsport zum Beispiel die Fahrzeugentwick-

lung, die Explorations- und innovationsförderliche Führung erfordern. Hier geht es um eine Arbeitsweise ähnlich der von Start-ups, um Experimente, bei denen Fehler gemacht werden müssen, um zu lernen und Neues zu erschaffen. In solchen Situationen oder Kontexten spielt Shared Leadership eine besonders große Rolle, entsteht aber typischerweise nicht spontan und schon gar nicht durch „Laissez faire“. Stattdessen kommt der Führung die entscheidende Aufgabe zu, Shared Leadership aktiv zu fördern – durch empowernde, inspirierende Führung.

PERSONALquarterly: Selbstkritisch betrachtet könnte der Fokus unseres Special Issues auf Shared und Emergent Leadership einen Trend weg von hierarchischer, formeller Führung suggerieren. Aber das ist nicht der Fall?

Heike Bruch: Nein. Shared Leadership konkurriert nicht mit hierarchischer Führung. Ganz im Gegenteil: Wie auch unsere Forschung empirisch zeigt, u. a. auch unser Beitrag hier (Anm.: Seite 11ff), ist Shared Leadership sogar stärker ausgeprägt, wenn transformational geführt wird. An den Studienergebnissen wird deutlich, dass Shared Leadership nicht die alleinige Antwort ist – es ist zusätzlich inspirierende bzw. transformationale Führung notwendig. Denn die Identifikation mit gemeinsamen übergeordneten Zielen unterstützt Shared Leadership genauso wie Wertschätzung, Vorbildhandeln und entwicklungsförderndes Handeln von Führungskräften.

PERSONALquarterly: Zumindest auf den ersten Blick erscheint die Forderung paradox: Shared Leadership im Sinne informeller Führung, aber gleichzeitig mehr „traditionelle“ formelle Führung. Das kann sicherlich Verwirrung stiften?

Heike Bruch: Die Gleichung New Work bzw. New Leadership gleich No Leadership ist ein weitverbreitetes Missverständnis. Hinzu kommt noch die ebenfalls missverständliche Vorstellung, Shared Leadership sei eine Alternative zu inspirierender Führung, so als lägen beide auf einem Kontinuum und es gelte: entweder das eine oder das andere. Das ist vollkommen falsch. Shared Leadership ist sehr anspruchsvoll und geht daher oft schief. Förderlich ist es, wenn Selbstführung und Eigeninitiative aktiv von Führungskräften gefördert werden – und das ist mehr als loslassen. Die Vorstellung, dass Shared Leadership dadurch entsteht, dass Führungskräfte „einfach loslassen“,

suggeriert, dass Führung das Problem ist und quasi Shared Leadership verhindert. Es gibt Situationen, in denen dies zutrifft. Einfach loszulassen, ist dennoch nicht förderlich. Denn was wir dann haben, ist „Laissez-faire“, und in einem Führungsvakuum entsteht kein Shared Leadership. Stattdessen zeigt sich, dass eine inspirierende Führung zur Förderung einer übergeordneten Sinnorientierung hilfreich ist genauso wie eine empowernde Führung, die Mitarbeitende zu Shared Leadership befähigt und bevollmächtigt.

PERSONALquarterly: *Wo sehen Sie die Risiken, wenn das Empowerment nicht gelingt?*

Heike Bruch: Es gibt sicherlich Situationen, in denen Teams einfach überfordert sind, weil es ihnen an einer gemeinsamen Zielsetzung fehlt und sie nicht genau wissen, wie sie ihre Freiräume ausfüllen sollen. Das stellen wir z. B. im Rahmen von New-Work-Transformationen fest, bei denen es vor allem zu Beginn nicht gelingt, Teams entsprechend zu empowern. Dann kommt es typischerweise zu starken Konflikten und großer Frustration.

PERSONALquarterly: *Nun plädieren Sie dafür, dass Führungskräfte nicht weniger, sondern mehr führen sollen, um New Work und Shared Leadership zu ermöglichen – dennoch dürften sich die Anforderungen an Führungskräfte nicht nur inkrementell wandeln. Welchen Herausforderungen sehen sich Führungskräfte gegenüber, wenn sie beidhändig führen und situationsangepasst Shared Leadership fördern wollen?*

Heike Bruch: Der Wechsel zwischen beiden Führungsformen, wie zuvor beschrieben, ist (noch) nicht weit verbreitet und häufig dementsprechend nicht eingeübt. Vor allem bei Explorations- und Innovationsaufgaben empfiehlt sich Shared Leadership: Um empowernd zu führen und damit Shared Leadership zu fördern, ist bei Führungskräften ein Rollenwechsel notwendig. Zum einen müssen sich Führungskräfte darüber im Klaren sein, dass sie im Rahmen von Shared Leadership nicht mehr die Aufgabe haben, die Lösung selbst zu entwickeln und zu delegieren, wer welche Beiträge dazu leisten soll. Das ist dann nämlich zu großen Teilen dem Team selbst überlassen: Führungskräfte sollen zwar einen Fokus setzen (das heißt, Ziele und Erwartungen definieren) und die Rahmenbedingungen für eigenständiges Arbeiten schaffen (das heißt, Konflikte moderieren, Ressourcen sicherstellen, dem Team den Rücken stärken), sich in inhaltlicher Hinsicht aber zurückziehen. Nicht selbst die Lösung zu entwickeln, fällt vielen Führungskräften jedoch sehr schwer. Viele kennen es nicht anders und sind so selbst erfolgreich geworden. Zum anderen müssen Führungskräfte lernen zu vertrauen – in dem Sinne, dass sie vielleicht mit einem anderen Ergebnis leben müssen, als sie selbst als Lösung entwickelt hätten. Beide Aspekte sind entscheidend, um ein Team zu empowern – ohne Vertrauen gelingt es nicht. Damit geht auch ein anderes Mindset einher: Führungskräfte



PROF. DR. HEIKE BRUCH

Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen

Heike Bruch studierte Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, promovierte 1996 an der Universität Hannover und habilitierte 2001 an der Universität St. Gallen. Zwischen 1998 und 2001 arbeitete sie als Senior Research Fellow an der London Business School. Seit 2001 ist sie Professorin für Leadership und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich u. a. mit New Work & Culture, organisationaler Energie und Dynamik und Leadership und gesunder Hochleistung.

Heike Bruch berät Top-Führungskräfte in der Wirtschaft. Sie wurde mehrfach von der Zeitschrift Personalmagazin als einer der „40 führenden Köpfe“ im Personalmanagement ausgezeichnet – zuletzt 2021.

„New Leadership heißt nicht weniger Führungsbedarf, sondern Leadership wird bestärkt. Es gibt ein leider weitverbreitetes Missverständnis, dass New Leadership mit „keine Führung“ gleichzusetzen ist.“

Prof. Dr. Heike Bruch

müssen lernen, mit Unsicherheit umzugehen und akzeptieren, dass sie bestimmte Dinge nicht kontrollieren können.

PERSONALquarterly: *Worin bestehen die Unterschiede zwischen informeller Führung im Rahmen von Shared Leadership und „klassischer“ formeller Führung?*

Heike Bruch: Shared Leadership, also geteilte Führung, heißt, dass es nicht einen Leader im Team gibt, sondern dass die Führungsaufgabe im Team geteilt wird und sich oft ändert. Im Gegensatz zur „klassischen“ Führung haben die Teammitglieder auch keine formale Autorität. Vielmehr ist die (Führungs-)Autorität bei geteilter Führung fluide. Sie hängt von der jeweiligen Kompetenz ab, aber auch davon, wie man von anderen Teammitgliedern gesehen wird. Führungsautorität unter geteilter Führung ist ein relationales Konstrukt und weniger etwas, das einseitig ausgeübt wird. Es hat Vorteile, dass sich Führung bei geteilter Führung aus der Expertise und Kompetenz für die jeweilige Aufgabe ergibt – insbesondere für natürliche Führungskräfte, die ihre Stärke in diesem Kontext voll ausspielen können.

Allerdings herrscht in vielen Organisationen weiterhin ein relativ starkes hierarchisches Denken vor. Personen mit formeller Weisungsbefugnis und entsprechender hierarchischer Macht werden dann einfach anders wahrgenommen und haben aufgrund ihrer Position mehr Autorität und Einfluss. Nicht in allen, aber in vielen klassisch geführten Unternehmen besteht insbesondere in schwierigen Situationen eine erhöhte Sehnsucht nach formeller Führung. Shared Leadership ist damit auch Bestandteil einer reiferen Kultur und muss in klassisch hierarchisch sozialisierten Unternehmen mitunter über eine längere Zeit erst entwickelt bzw. erworben werden.

PERSONALquarterly: *Wenn wir von der einzelnen Führungskraft abstrahieren und auf das „große Ganze“ schauen: Wie können Organisationen Shared Leadership fördern?*

Heike Bruch: Bei den strukturellen Rahmenbedingungen, das heißt dem Managementsystem, lassen sich drei Faktoren anführen, die Shared Leadership begünstigen: Erstens wäre da der

Umgang mit Visionen zu nennen und wie fokussiert die Strategie des Unternehmens ist. Je stärker sich die Mitarbeitenden mit der Vision und Strategie identifizieren, desto stärker werden sie sich auch eigeninitiativ einbringen und Shared Leadership zeigen. Zweitens spielt die Organisationsstruktur eine sehr große Rolle. Dezentrale Strukturen, klare Spielregeln und netzwerkartige Formen der Zusammenarbeit, bei denen Eigeninitiative und bereichsübergreifende Abstimmung die Norm sind, fördern Selbstorganisation und Shared Leadership. Der dritte Faktor betrifft die Kultur und hierbei vor allem eine Vertrauenskultur im Gegensatz zu einer eher angstgetriebenen Kultur. Zur Kultur gehört auch ein Leadership-Klima, das transformationale, empowernde und unterstützende Führungsstile beinhaltet.

PERSONALquarterly: *Wenn Unternehmen daran scheitern, diese strukturellen Rahmenbedingungen organisationsweit zu schaffen oder vielleicht in einem Bereich noch nicht so weit sind: Können dann „Insellösungen“ funktionieren?*

Heike Bruch: Es gibt extra Konzepte, die gezielt auf solche Inseln setzen, wenn das Gesamtunternehmen eher schwerfällig oder hierarchisch ist und damit auch Shared Leadership entgegensteht. Dies ist auch Teil der eingangs erwähnten Beidhändigkeit und zwar bei der sog. strukturellen Beidhändigkeit. Hierbei werden gezielt Organisationseinheiten mit Rahmenbedingungen für Exploration und Innovation geschaffen, die vom Normalbetrieb abgekoppelt werden (durch Projekträume, Inkubatoren etc.). Von diesen verspricht man sich nicht nur besondere Innovations-Outputs, sondern auch Spill-over-Effekte für die gesamte Organisation. Das Ziel sollte sein, diese Beidhändigkeit in der Kultur des Unternehmens bzw. im kollektiven Mindset zu verankern. Fragen, die man bei einer solchen Kulturtransformation beantworten muss, sind: Wann liegt eine Explorationsaufgabe, wann eine Umsetzungsaufgabe vor? Wie kann ich auch in umsetzungsorientierten, hochstandardisierten Bereichen Exploration und Innovation fördern, um bspw. Prozesse effizienter zu gestalten? Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte und Teams für eine beidhändige Arbeitsweise?

Shared Leadership und hierarchische Führung: Wirkung auf Energie, Erfolg und Innovation

Von **Leon Barton** und **Prof. Dr. Heike Bruch** (Universität St. Gallen)

Schneller, effizienter, innovativer: Die rasant steigenden Anforderungen der neuen Arbeitswelt verändern grundlegend die Art und Weise, wie Unternehmen handeln. Die meisten Unternehmen reagieren auf diese massive Veränderung in ihrer Umwelt mit einer tiefgreifenden Neugestaltung von Strukturen, Prozessen und der Zusammenarbeit in der gesamten Organisation (Bruch et al., 2016). Der Umbruch der Arbeitswelt führt auch zu einer grundlegenden Neuausrichtung im Verständnis von Führung: Im 21. Jahrhundert kann in einer wissensbasierten Arbeitswelt keine einzelne Person Entscheidungen treffen, die der Komplexität und Unsicherheit jeder Situation gerecht werden. Die Aufmerksamkeit von Wissenschaft und Praxis verlagert sich dadurch zusehends von einer klassischen formal-hierarchisch agierenden Führungsperson auf Führungsprozesse, die sich innerhalb eines Teams und durch mehrere Teammitglieder entwickeln (Bruch et al., 2018).

Eines der zentralen Konzepte in dieser Diskussion ist geteilte Führung (engl.: „Shared Leadership“), welches die Aufteilung von Führungsverantwortung, sprich eine Erweiterung der Einflussnahme um horizontale Elemente (das heißt, Mitarbeitende beeinflussen sich gegenseitig) nebst der klassischen vertikalen Führung von oben nach unten beschreibt (Zhu et al., 2018).

Hierbei geht es aber nicht darum, eine Führungsposition formal auf zwei Personen aufzuteilen. Aufgaben, die typischerweise einer Führungskraft zugeschrieben werden, werden hierbei im Team aufgeteilt und Mitarbeitende können Entscheidungen auch selbst treffen (Bruch et al., 2018). Ein weiteres Element von Shared Leadership ist auch ein möglicher Wechsel der Führungsrollen: Die Führungsverantwortung rotiert im Team zu derjenigen Person, die in der jeweiligen Situation die Kernexpertise besitzt.

Von immenser Bedeutung für die Unternehmenspraxis ist die Frage, wie man Shared Leadership innerhalb der eigenen Organisation fördern kann bzw. was die zentralen förderlichen Faktoren für die Entstehung dieser Art der Führung sind. Bisherige Forschung konnte zeigen, dass sowohl das Verhalten der Führungskraft (z. B. ein transformationaler Führungsstil) als auch verschiedene Teamcharakteristika (z. B. die Teamzusammensetzung) die Entstehung von geteilter Führung fördern

können (vgl. z. B. Zhu et al., 2018). Des Weiteren konnte der positive Einfluss von geteilter Führung auf verschiedene Aspekte der Teamperformance identifiziert werden, was die praktische Relevanz geteilter Führung unterstreicht.

Allerdings ist bisher weder der Wirkmechanismus hinter dem Einfluss vertikaler Führung auf die Entstehung von geteilter Führung noch die Wirkung von geteilter Führung auf ganze Unternehmen ausreichend erforscht (Zhu et al., 2018). Aus diesem Grund beschäftigt sich die vorliegende Studie aus einer breiten Perspektive sowohl mit der Entstehung als auch mit der Wirkung von geteilter Führung auf Mitarbeitende und Organisationen.

Hierfür werden die Ergebnisse aus einer groß angelegten Befragungsstudie aus den Jahren 2019 und 2020 ausgewertet und präsentiert.

Zuvor wird als Grundlage für die vermuteten Zusammenhänge sowohl das Konzept der transformationalen Führung und deren Wirkung auf die Entstehung von geteilter Führung als auch die differenzierte Verbindung von geteilter Führung auf Innovation und Leistung näher skizziert.

Transformationale Führung als Treiber geteilter Führung

Bei der Entstehung von Shared Leadership steht paradoxerweise vor allem eine einzelne Person im Mittelpunkt: die formal-hierarchisch bestimmte Führungsperson. Denn sie kann sowohl durch die Zusammenstellung eines geeigneten Teams als auch durch gezielte Einflussnahme auf Motivation und Emotionen von Mitarbeitenden Shared Leadership fördern. Eine der renommiertesten und bewährtesten Führungstheorien stellt die transformationale Führung dar, welche im Kern aussagt, dass eine Führungskraft mittels der Vermittlung von einer Vision, von Inspiration, geistiger Anregung und individueller Berücksichtigung die Mitarbeitenden dahingehend beeinflusst, ihre individuellen Ziele denen der Gruppe unterzuordnen und so höhere Leistung zu zeigen (Bass, 1985). In der vorliegenden Studie wird transformationale Führung auf Basis der Kategorisierung nach Podsakoff et al. (1996) konzipiert. Das Verhalten einer transformationalen Führungskraft kann demnach durch die sechs Dimensionen Vorbildfunktion, Erschaffung einer Zukunftsvision, intellektuelle Anregung, individuelle Unterstüt-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Das Interesse an der Förderung und den Auswirkungen von Shared Leadership steigt ungebremst. Doch wie entsteht Shared Leadership und welche leistungsbezogenen Auswirkungen sind zu erwarten?

Methodik: quantitative empirische Studie mit mehr als 26.000 Befragten aus 160 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse unterstreichen die essenzielle Rolle hierarchisch-inspirierender Führung in der Entstehung von Shared Leadership und zeigen die Effektivität von geteilter Führung auf die Innovationskraft sowie die Leistung ganzer Unternehmen.

zung der Mitarbeitenden, eine erhöhte Leistungserwartung sowie der Förderung von Gruppenzielen beschrieben werden. Ein – wie in der vorliegenden Studie – auf organisationaler Ebene konzipiertes transformationales Führungsklima beschreibt die typische Neigung von Führungskräften in Unternehmen, transformationales Führungsverhalten zu zeigen (Walter/Bruch, 2010). Betrachtet man die Charakteristika transformationaler Führung im Detail, so verwundert es nicht, dass transformationale Führung (neben empowernder Führung) sowohl theoretisch als auch empirisch als einer der wichtigsten Entstehungsfaktoren für geteilte Führung betrachtet wird (Hoch, 2013). Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeitenden, zeigen ihnen die Bedeutung ihrer Arbeit auf und stecken mit ihrem Team eine Vision ab, in welche Richtung es zukünftig gehen soll. Dadurch ist auch im informellen Rahmen der geteilten Führung sichergestellt, dass alle an einem Strang ziehen und auf ein höheres Ziel zuarbeiten. Jedoch ist der konkrete Wirkmechanismus, über welche Prozesse transformationale Führung das Auftreten von geteilter Führung begünstigt, empirisch wenig erforscht. Wir schlagen organisationale Identifikation als mögliche Prozessvariable vor, welche den Zusammenhang von transformationaler und geteilter Führung erklärt. Organisationale Identifikation wird definiert als ein wahrgenommenes Einssein mit einer Organisation (Mael/Ashforth, 1992), wodurch Erfolge und Misserfolge der Organisation als die eigenen wahrgenommen werden.

Folgt man van Knippenberg et al. (2004) wirkt transformationale Führung in substanziellen Teilen durch die Erhöhung der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Kollektiv (das heißt der Organisation). Denn transformationale Führung wird im Kern als die Fähigkeit beschrieben, die eigenen Interessen der Mitarbeitenden durch die Internalisierung übergeordneter Ziele (z. B. organisationale Ziele) in kollektive Interessen zu transformieren (Bass, 1985; van Knippenberg et al., 2004). Und auch mit geteilter Führung hängen gemeinsamer Sinn und Identifikation eng zusammen: Hoch (2013) vermutet, dass eine gemeinsame Vision individuelle Ziele ersetzen und den Fokus verstärkt auf die Ziele des Teams richten kann, was wiederum eine Voraussetzung für Shared Leadership darstellt. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse von Carson et al. (2007), dass

u. a. ein geteilter Purpose innerhalb eines Teams die Entstehung von geteilter Führung fördert. Ebenso wird vermutet, dass eine kollektive Identität durch verschiedene Führungsverhaltensweisen gefördert werden kann und dadurch geteilte Führung stimuliert wird (Zhu et al., 2018). Darauf aufbauend gehen wir zuerst der Forschungsfrage nach, ob ein transformationales Führungsklima durch die Erhöhung der organisationalen Identifikation die Entstehung von geteilter Führung begünstigt.

Hypothese 1:

Die organisationale Identifikation überträgt den positiven Zusammenhang zwischen einem transformationalen Führungsklima und Shared Leadership.

Wirkung von geteilter Führung auf Mitarbeitende und Organisationen

Walter und Bruch (2010) konnten zeigen, dass ein transformationales Führungsklima positiv mit der produktiven organisationalen Energie (POE) eines Unternehmens zusammenhängt. POE beschreibt, wie stark das Potenzial von Mitarbeitenden einer Organisation mobilisiert und auf die zentralen gemeinsamen Ziele ausgerichtet ist (Bruch/Ghoshal, 2003). Produktive organisationale Energie besteht aus drei unterschiedlichen Dimensionen, die das kollektive Erleben der Mitarbeitenden von positivem Affekt (das heißt emotionale Energie), der kognitiven Aktivierung bei der Verfolgung übergeordneter Ziele (das heißt kognitive Energie) sowie den gemeinsamen Anstrengungen bei der Erreichung eben dieser Ziele (das heißt Verhaltensenergie) widerspiegeln (Walter/Bruch, 2010).

Während gut erforscht ist, dass strukturelle Merkmale der Organisation, wie bspw. die Unternehmensgröße, auf diesen Zusammenhang einwirken (das heißt, als Moderator fungieren), ist wenig darüber bekannt, wie der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und POE erklärt werden kann (Walter/Bruch, 2010). Da angenommen wird, dass POE die notwendige Kombination von kognitiven, emotionalen und Handlungskapazitäten schafft und diese fokussiert auf ein Unternehmensziel ausrichtet, und gezeigt werden konnte, dass geteilte Führung kognitive, affektive und motivationale

Zustände der Mitarbeitenden auf eine positive Art und Weise beeinflusst (Zacharo et al., 2001), gehen wir davon aus, dass das durchschnittliche Shared Leadership positiv auf die organisationale produktive Energie wirkt.

Aus diesen Gründen vermuten wir, dass transformationale Führung sich indirekt über die Ermöglichung von Shared Leadership auf die produktive organisationale Energie auswirken kann und formulieren die Hypothese:

Hypothese 2:

Shared Leadership überträgt den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und produktiver organisationaler Energie.

Geteilte Führung wird in vielen Unternehmen vor allem deshalb eingesetzt, da dadurch eine Steigerung der Leistung in diversen Facetten erwartet wird. Zu dem Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an geteilter Führung in einem Team und konkreten Leistungsindikatoren wie bspw. der Aufgabenleistung, den Projektabschlüssen sowie der finanziellen Leistung gibt es umfassende empirische Evidenz (Zhu et al., 2018). Neben diesen eher effektivitätsorientierten Indikatoren, konnte auch eine Förderung von innovativen Verhaltensweisen durch Shared Leadership beobachtet werden (Hoch, 2013). Es wird vermutet, dass geteilte Führung innovatives Verhalten in allen Facetten fördert, da im Zuge dessen Informationen besser im Team geteilt, mehr Ideen generiert, Ideen aufgrund der Arbeit auf Augenhöhe mehr wahrgenommen und auch besser implementiert werden.

Während gut erforscht ist, dass geteilte Führung einen positiven Effekt auf verschiedene Aspekte der individuellen sowie der Teamleistung hat (Zhu et al., 2018), ist bisher wenig darüber bekannt, über welche konkreten Wirkmechanismen geteilte Führung positive Effekte auf Leistungsindikatoren hat (Hoch, 2013). Ebenso stellt die Ebene der Analyse eine Lücke in der Forschung dar, da bisher nicht ausreichend untersucht wurde, ob geteilte Führung auch positive Effekte auf ganze Organisationen zeigt.

Eine mögliche Variable, die den Einfluss auf Leistungsindikatoren erklären kann, ist die bereits beschriebene produktive organisationale Energie. Produktive organisationale Energie ist eng mit organisationalen Performanzvariablen sowie mit der Innovationskraft von Unternehmen verbunden (Cole et al., 2012; Raes et al., 2013).

Aus der Verbindung der oben beschriebenen Zusammenhänge zwischen Shared Leadership, produktiver organisationaler Energie und Leistung sowie Innovation, formulieren wir die weiteren Hypothesen:

Hypothese 3:

Produktive organisationale Energie überträgt den positiven Zusammenhang zwischen Shared Leadership und der organisationalen Leistung.

Hypothese 4:

Produktive organisationale Energie überträgt den positiven Zusammenhang zwischen Shared Leadership und der organisationalen Innovationskraft.

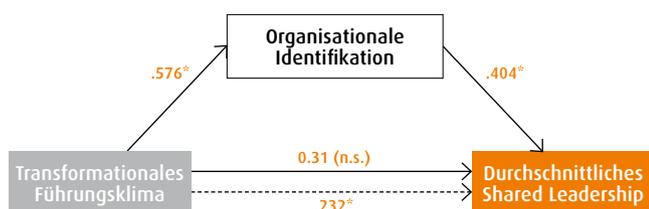
Methodik der empirischen Studie

Die Forschungsfragen wurde mit einer Befragungsstudie in einer Stichprobe von 160 deutschen Unternehmen aus verschiedenen Branchen (Dienstleistung: 51 % der Unternehmen; Finanzen und Versicherungen: 10 %; Groß- und Einzelhandel: 10 %; Produktion: 29 %) mit mehr als 26.000 Mitarbeitenden untersucht. Die Daten wurden in den Jahren 2019 und 2020 erhoben.

Es wurden unterschiedliche Datenquellen für die untersuchten Führungsstile, die Mediatorvariablen (produktive organisationale Energie und organisationale Identifikation), die Unternehmensleistung sowie die Innovationskraft der Unternehmen verwendet, um einer Datenverzerrung entgegenzuwirken. Für die Messung der Variablen wurden etablierte Skalen verwendet, die auch in der vorliegenden Studie eine sehr hohe Reliabilität („Messgenauigkeit“) vorweisen konnten (von $\alpha = .860$ bis $\alpha = .964$).

Zufällig ausgewählte Mitarbeitende beurteilten die Ausprägung transformationaler (22 Fragen, z. B.: „Meine Führungskraft inspiriert andere mit ihren Plänen für die Zukunft“) und geteilter Führung (6 Fragen, z. B.: „Ich nehme

Abb. 1: Die Rolle transformationaler Führung und organisationaler Identifikation



* statistisch signifikant (es liegt ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vor), $p < .05$

ns: nicht signifikant (es liegt kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vor), $p > .05$

Kontrollvariablen: Branche, Zentralisierung, Formalisierung und Unternehmensgröße

— direkter Effekt - - - - - indirekter Effekt

Quelle: Eigene Darstellung

eine Führungsrolle ein“; „Ich fordere meine Kolleginnen und Kollegen auf, eigenständig Verantwortung zu nehmen“), berichteten ihre Identifikation mit der Organisation (5 Fragen, z. B.: „Die Erfolge dieses Unternehmens sind auch meine Erfolge“) und bewerteten den Energiezustand ihres Unternehmens (14 Fragen, z. B.: „Die Mitarbeitenden sind begeistert von ihrer Arbeit“; „Die Mitarbeitenden gehen an ihre Grenzen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern“). Shared Leadership wurde als die durchschnittliche Ausprägung von Shared Leadership der Mitarbeitenden in einer Organisation erfasst.

Die individuellen Antworten der Mitarbeitenden wurden jeweils auf der Organisationsebene zusammengefasst, um einen Wert pro Unternehmen zu erhalten. Diese Ebene der Analyse ist nur dann sinnvoll anwendbar, wenn eine ausreichende Übereinstimmung innerhalb und Unterschiede zwischen den Organisationen vorliegen. Deshalb wurde die Aggregation auf die Unternehmensebene durch in der Literatur übliche Maße (Intraklassenkoeffizienten, ICC) überprüft und befürwortet. Sowohl die Unternehmensleistung als auch die Innovationskraft wurden durch die jeweiligen führenden Personalverantwortlichen bewertet.

Ergebnisse

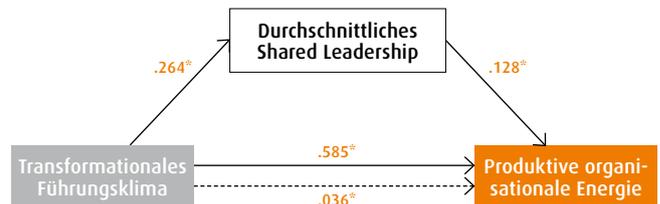
Die postulierten Zusammenhänge wurden in vier Mediationsanalysen getestet. In den Mediationsanalysen wurde jeweils für die Unternehmensgröße, die Branchenzugehörigkeit, die Zentralisierung im Unternehmen (das Ausmaß, in dem Entscheidungsfindungen in einer Organisation auf einzelne Personen konzentriert sind) sowie die Formalisierung (das Ausmaß, in dem Regeln, Prozesse, Instruktionen und Kommunikation festgelegt sind) kontrolliert. Die Ergebnisse änderten sich durch die Hinzunahme oder Wegnahme der Kontrollvariablen nicht substanziell, was die Robustheit der Ergebnisse unterstreicht.

Die Bedeutsamkeit organisationaler Identifikation

In der ersten Mediationsanalyse wurde getestet, ob der Effekt von einem transformationalen Führungsklima auf Shared Leadership durch die organisationale Identifikation übertragen wird. Die Ergebnisse der Berechnungen finden sich für das Mediationsmodell 1 (transformationale Führung, organisationale Identifikation und Shared Leadership) in Abbildung 1.

Die Beziehung zwischen einem transformationalen Führungsklima und dem Auftreten von geteilter Führung wurde, wie erwartet, durch die organisationale Identifikation mediiert. Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, war ein höheres transformationales Führungsklima signifikant mit einer höheren organisationalen Identifizierung assoziiert ($\beta = ,576$), welche wiederum signifikant positiv (je mehr, desto mehr) mit dem durchschnittlichen Maß an geteilter Führung innerhalb eines Unternehmens korrelierte ($\beta = ,404$). Die Wirkung des transformationalen Führungsklimas auf Shared Leadership über eine

Abb. 2: Wirkung geteilter Führung auf kollektive Emotionen, Kognitionen und Verhalten



* statistisch signifikant (es liegt ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vor), $p < .05$

ns: nicht signifikant (es liegt kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vor), $p > .05$

Kontrollvariablen: Branche, Zentralisierung, Formalisierung und Unternehmensgröße

— direkter Effekt - - - - - indirekter Effekt

Quelle: Eigene Darstellung

Steigerung der organisationalen Identifikation (der indirekte Effekt) betrug $\beta = ,232$ und wurde durch ein Bootstrapping-Verfahren als statistisch signifikant eingestuft.

Einen Hinweis auf die Stärke der Mediation gibt der relative Anteil des indirekten Effekts durch die Mediatorvariable (das heißt organisationale Identifikation) am totalen Effekt von transformationaler Führung auf Shared Leadership. Der totale Effekt des transformationalen Führungsklimas auf das Auftreten von geteilter Führung wird demnach zu 86 % über die Erhöhung der organisationalen Identifikation erklärt. Dieser sehr hohe Anteil und die Tatsache, dass der totale Effekt signifikant wurde, während der direkte Effekt nach Aufnahme der Mediatorvariable als insignifikant eingestuft wurde, spricht dafür, dass die organisationale Identifikation den Effekt vollständig überträgt. Dieser Befund schließt jedoch nicht aus, dass noch weitere in unserem Modell nicht berücksichtigte Mediatorvariablen existieren und diesen Zusammenhang übertragen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass transformationales Führungsverhalten in großen Teilen über die Stimulierung einer kollektiven Identität der Geführten eine geteilte Führung begünstigt, und befürworten somit unsere Hypothese 1.

Wirkung von Shared Leadership auf kollektive Emotionen, Kognitionen und Verhalten

Mittels einer zweiten Mediationsanalyse wurde geprüft, ob der Effekt eines transformationalen Führungsklimas auf produktive organisationale Energie durch Shared Leadership übertragen wird (vgl. Abb. 2). Ein transformationales Führungsklima hatte einen signifikanten positiven Einfluss auf das durch-

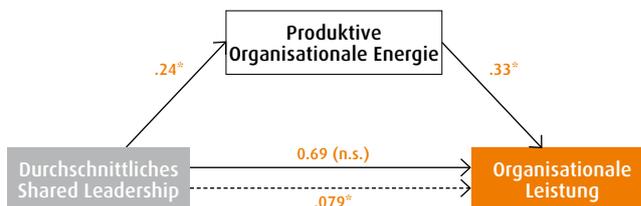
schnittliche Shared Leadership ($\beta = ,264$), was wiederum einen signifikanten und positiven Effekt auf die POE hatte ($\beta = ,128$). Die statistische Prüfung des indirekten Effekts eines transformationalen Führungsklimas auf die produktive organisationale Energie über Shared Leadership, die für unsere Hypothese 2 von zentraler Bedeutung ist, zeigte einen signifikanten Effekt ($\beta = ,036$). Der totale Effekt von transformationaler Führung auf die produktive organisationale Energie wird zu 6 % durch die Erhöhung von Shared Leadership erklärt. Somit konnten wir Evidenz für unsere zweite Hypothese finden, die besagt, dass der positive Effekt eines transformationalen Führungsklimas in Teilen durch die Stimulierung von Shared Leadership erklärt werden kann. Jedoch deuten diese Ergebnisse kombiniert mit der Signifikanz des direkten Effekts ($\beta = ,585$; also während für die Mediatorvariable Shared Leadership kontrolliert wurde) auch stark darauf hin, dass ein transformationales Führungsklima noch über weitere Prozesse einen Einfluss auf die produktive organisationale Energie hat.

Geteilte Führung fördert mehr als Innovation

Im dritten Mediationsmodell wurde getestet, ob das durchschnittliche Shared Leadership einen Einfluss auf die organisationale Leistung hat und ob dieser Effekt durch eine Erhöhung der produktiven organisationalen Energie erklärt werden kann. Die Ergebnisse der Berechnungen sind in Abbildung 3 dargestellt. Wie erwartet hatte die durchschnittliche Ausprägung von Shared Leadership in Unternehmen einen signifikanten positiven Effekt auf die produktive organisationale Energie ($\beta = ,24$), welche ebenso einen signifikanten positiven Effekt auf die Leistung einer Organisation hatte ($\beta = ,33$). Die statistische Prüfung des indirekten Effekts von Shared Leadership auf die Leistung über die produktive organisationale Energie ergab einen signifikanten Effekt ($\beta = ,079$). Der totale Effekt von geteilter Führung auf die organisationale Leistung wird demnach zu 53 % über die Erhöhung der produktiven Energie erklärt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Aufteilung von Führungsverantwortung innerhalb eines Unternehmens tatsächlich statistisch mit einer erhöhten organisationalen Performance verbunden ist und produktive organisationale Energie hierbei eine vermittelnde Rolle einnimmt. Somit bekräftigen die Ergebnisse unsere dritte Hypothese.

Unsere Ergebnisse bestätigen ebenfalls unsere vierte Hypothese, die besagt, dass die Teilung der Führungsverantwortung innerhalb eines Unternehmens einen Stellhebel für die Innovationskraft darstellt und auch hinsichtlich dieses Outcomes die produktive organisationale Energie als Prozessvariable eine wichtige Rolle einnimmt. Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, konnten wir sowohl einen signifikanten direkten Effekt von Shared Leadership auf die produktive organisationale Energie ($\beta = ,271$) als auch von der produktiven organisationalen Energie auf die Innovationskraft ($\beta = ,262$) von Unternehmen

Abb. 3: Effekte von Shared Leadership auf organisationale Leistung



* statistisch signifikant (es liegt ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vor), $p < .05$

ns: nicht signifikant (es liegt kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vor), $p > .05$

Kontrollvariablen: Branche, Zentralisierung, Formalisierung und Unternehmensgröße

— direkter Effekt ---- indirekter Effekt

Quelle: Eigene Darstellung

beobachten. Der indirekte Effekt von Shared Leadership auf die Innovationskraft betrug $\beta = ,071$ und wurde als signifikant eingestuft. Der totale Effekt von geteilter Führung auf die organisationale Innovationskraft wird demnach zu 25 % über die Erhöhung der produktiven Energie erklärt. Interessanterweise hatte Shared Leadership ebenso einen signifikanten direkten Effekt (also während für die Mediatorvariable POE kontrolliert wurde) auf die organisationale Innovationskraft ($\beta = ,21$). Dies deutet darauf hin, dass sich geteilte Führung entweder direkt auf die Innovationskraft oder über weitere, in der vorliegenden Studie nicht berücksichtigte, Wirkmechanismen auswirkt.

Diskussion und Praxisimplikationen

Die Ergebnisse tragen zur Beantwortung von drängenden Fragen in Wissenschaft und Praxis bei: Wie kann die Entstehung von Shared Leadership gefördert werden? Trägt die Förderung neuer Führungsformen und ganz konkret von Shared Leadership zum Erfolg von Unternehmen bei?

Die in der vorliegenden Studie gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass für die Entstehung von Shared Leadership ein transformationales Führungsklima sehr förderlich ist. Transformationales Führungsverhalten scheint dazu beizutragen, dass geteilte Führung gezeigt wird, indem Führungskräfte ein Zukunftsbild kommunizieren, gemeinsame Ziele fördern und ihre Mitarbeitenden stark inspirieren. Unsere Ergebnisse legen nahe, dass für diese Verbindung von transformationaler und geteilter Führung die Identifikation mit der Organisation eine wesentliche vermittelnde Rolle spielt. Teilen die Mitar-

beitenden einer Organisation eine gemeinsame Identifikation, stärkt dies die Motivation, die eigene Selbstwirksamkeit und das Commitment. Dies scheint wiederum die Bereitschaft zu erhöhen, in einem Team Führungsverantwortung zu übernehmen, und stellt sicher, dass ein gemeinsames Ziel verfolgt wird.

Für die Praxis bedeutet das, dass eher traditionelle Führungsansätze nicht im Konflikt mit moderner geteilter Führung stehen müssen, sondern gleichermaßen gefördert werden sollten. Eine inspirierende Führungskraft könnte nämlich die Entstehung von geteilter Führung begünstigen. Dadurch offenbart unsere Forschung sowohl hierarchisch-inspirierende Führungskräfte als auch eine kollektive Identifikation mit der Organisation als mögliche Stellhebel zur Förderung von Shared Leadership. Wollen Unternehmen also Shared Leadership fördern, liegt ein wesentlicher Ansatzpunkt bei den Führungskräften. Geht man einen Schritt weiter, sollte Shared Leadership nicht als Substitut hierarchischer Führung gesehen werden. Wir sind vielmehr davon überzeugt, dass transformationales Führungsverhalten in einem autonom agierenden Team noch wichtiger wird, da dadurch sichergestellt werden kann, dass die Mitarbeitenden ihre Energie auf das Erreichen übergeordneter organisationaler Ziele fokussieren (Bruch et al., 2018). Vertikale und horizontale Führungsformen sollten also nicht als Gegensätze, sondern als synergetisch wirkende Ansätze aufgefasst werden. Um diese potenziellen Synergien bestmöglich nutzbar zu machen, sollten Personalverantwortliche Führungskräfte in einem Veränderungsprozess hin zu mehr geteilter Führungsverantwortung bestärken, ihre for-

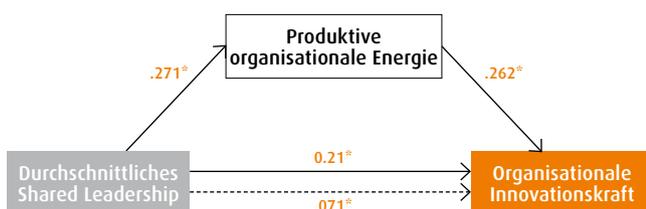
male Führungsverantwortung nicht zu vernachlässigen und weiterhin zu inspirieren, zu ermutigen und individuell zu fördern.

Die gewonnenen Erkenntnisse bekräftigen außerdem, dass sich die Bemühungen von Unternehmen hin zu mehr Shared Leadership durchaus lohnen. Die Daten reihen sich in eine Reihe von Studien ein, die Evidenz zu den positiven Outcomes von Shared Leadership zeigen (Bruch et al., 2018; Färber, 2019; Zhu et al., 2018) und ergänzen diese um ein besseres Verständnis des Wirkmechanismus. So konnte unsere Studie zeigen, dass Shared Leadership positiv mit der produktiven Energie in Unternehmen zusammenhängt. Shared Leadership scheint also signifikant dazu beizutragen, das Potenzial der Mitarbeitenden zu aktivieren und auf die gemeinsamen Ziele zu fokussieren. Unsere Daten deuten darauf hin, dass Shared Leadership sowohl eine positive indirekte Wirkung auf die Leistung als auch auf die Innovationskraft von Unternehmen hat.

Unsere Studie kann zwar starke Evidenz für die Entstehungsbedingungen und Auswirkungen geteilter Führung liefern, jedoch bestehen aufgrund der gewählten querschnittlichen (das heißt, alle Variablen wurden zum selben einmaligen Zeitpunkt erhoben) Forschungsmethodik auch bei der vorliegenden Studie Limitationen in Bezug auf die Kausalität. Nichtsdestotrotz sind wir zuversichtlich, dass unsere Ergebnisse durchaus kausaler Natur sein können, da die gefundenen Effekte sich mit bestehenden (teils längsschnittlich erhobenen Daten) zu den Entstehungsbedingungen und Auswirkungen von Shared Leadership auf individueller und Teamebene decken (vgl. Carson et al., 2007; Hoch, 2013; Zhu et al., 2018) und somit theoretisch als auch empirisch fundiert sind.

Unsere Studie ist unseres Wissens nach eine der ersten, die zeigen kann, dass geteilte Führung auch der gesamten Organisation und nicht nur einzelnen Mitarbeitenden oder einzelnen Arbeitsteams nützen kann, da sie eine Steigerung von Innovationskraft und organisationaler Leistung ermöglicht. Dies sollte Personalverantwortliche dazu ermutigen, das drängende Thema moderner Führungsformen mit Mut und Herz anzugehen, da das ganze Unternehmen durch diesen Veränderungsprozess hin zur geteilten Führung positiv beeinflusst werden kann.

Abb. 4: Effekte von Shared Leadership auf organisationale Innovationskraft



* statistisch signifikant (es liegt ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vor), $p < .05$

ns: nicht signifikant (es liegt kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vor), $p > .05$

Kontrollvariablen: Branche, Zentralisierung, Formalisierung und Unternehmensgröße

— direkter Effekt - - - - indirekter Effekt

Quelle: Eigene Darstellung


LEON BARTON, M.SC.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
 Institut für Führung und Personalmanagement
 Universität St. Gallen
 E-Mail: leon.barton@unisg.ch
<https://ifpm.unisg.ch/de>


PROF. DR. HEIKE BRUCH

Professur für Betriebswirtschaftslehre
 Institut für Führung und Personalmanagement
 Universität St. Gallen
 E-Mail: heike.bruch@unisg.ch
<https://ifpm.unisg.ch/de>

LITERATURVERZEICHNIS

- Bass, B. M. (1985):** Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- Bruch, H./Block, C./Färber, J. (2016):** Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. In: Trendstudie 2016.
- Bruch, H./Färber, J./Block, C. (2018):** Leadership der Zukunft. Zwischen Inspiration und Empowerment. In: Trendstudie 2018.
- Bruch, H./Ghoshal, S. (2003):** Unleashing organizational energy. In: MIT Sloan Management Review, 45(1), S. 45-51.
- Carson, J. B./Tesluk, P. E./Marrone, J. A. (2007):** Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. In: Academy of Management Journal, 50(5), S. 1217-1234.
- Cole, M. S./Bruch, H./Vogel, B. (2012):** Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. In: Journal of Organizational Behavior, 33(4), S. 445-467.
- Färber, J. (2019):** Shared Leadership – Wirkung und Förderung eines erweiterten Führungsverständnisses (Dissertationsnummer 4944, Universität St. Gallen)
- Hoch, J. E. (2013):** Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. In: Journal of Business & Psychology, 28(2), S. 159-174-174.
- Mael, F./Ashforth, B. E. (1992):** Alumni and Their Alma-Mater – a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. In: Journal of Organizational Behavior, 13(2), S. 103-123.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Bommer, W. H. (1996):** Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. In: Journal of Management, 22(2), S. 259-298.
- Raes, A. M./Bruch, H./De Jong, S. B. (2013):** How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests. In: Human Relations, 66(2), S. 167-192.
- Van Knippenberg, D./Van Knippenberg, B./De Cremer, D./Hogg, M. A. (2004):** Leadership, self, and identity: A review and research agenda. In: The Leadership Quarterly, 15(6), S. 825-856.
- Walter, F./Bruch, H. (2010):** Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. In: The Leadership Quarterly, 21(5), S. 765-782.
- Zaccaro, S. J./Rittman, A. L./Marks, M. A. (2001):** Team leadership. In: The Leadership Quarterly, 12, S. 451-483.
- Zhu, J./Liao, Z./Yam, K. C./Johnson, R. E. (2018):** Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. In: Journal of Organizational Behavior, 39(7), S. 834-852.
-

SUMMARY

Research question: Interest in the promotion and effects of shared leadership continues to grow unabated. But how does shared leadership emerge and what performance-related effects can be expected?

Methodology: Quantitative empirical study with more than 26,000 respondents from 160 companies in German-speaking countries.

Practical implications: The results underline the essential role of hierarchy-inspiring leadership in the emergence of shared leadership and show the effectiveness of shared leadership on innovation as well as on the performance of entire companies.

How to share – wie sich geteilte Führung in Teams fördern lässt

Von **Dr. Kai N. Klasmeier**, **Mirko Ribbat** und **Dr. Birgit Thomson** (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)

Teams sind in modernen Organisationen mit hohen Anpassungserfordernissen nicht mehr wegzudenken, wenn es darum geht, innovativ, kreativ, effektiv und konkurrenzfähig zu arbeiten. Insbesondere bei komplexen Aufgaben oder in der Projektarbeit haben sich Teams als selbstständige Arbeitseinheiten bewährt. Damit die Teamarbeit erfolgreich gelingt, ist neben der Zusammensetzung oder der Aufgabenstruktur und -planung der Teams vor allem die Führung ein entscheidendes Kriterium. Eine gute Teamführung im Sinne des Teamerfolgs richtet sich nach den Bedürfnissen der Teams, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen (Morgeson/DeRue/Karam, 2010). Durch die zunehmende Wissensarbeit, den Wunsch nach Mitbestimmung und Partizipation, sowie den Übergang zu flachen und agilen Strukturen, hat sich die Rolle der Führung in Teams in den letzten Jahren gewandelt. Neben formalen bzw. top-down ausgerichteten Führungspositionen spielen insbesondere informelle Führungsstrukturen eine entscheidende Rolle, die sich auf Basis der sozialen Interaktionen in den Teams ergeben – allen voran die geteilte Führung (Morgeson et al., 2010; Pearce/Conger, 2003). Geteilte Führung (engl. Shared Leadership) wird von Pearce und Conger (2003) als ein wechselseitiger und lateraler Einflussprozess definiert, bei dem sich Teams selbstreguliert auf ein gemeinsames Ziel hin führen. Shared Leadership (SL) ist dabei als informeller Prozess zu verstehen, das heißt, SL ist in der Regel nicht an formale Strukturen oder explizite Vorgaben seitens der Organisation bzw. der formalen Teamführung geknüpft. Es gibt mittlerweile eine starke empirische Evidenz für die Vorteile von geteilter Führung. SL verbessert die Kooperation im Team, erleichtert Prozesse und Abläufe, stärkt den Zusammenhalt und erhöht so auch die Teameffektivität (D’Innocenzo/Mathieu/Kukenberger, 2016; Zhu/ Liao/Yam/Johnson, 2018). Deutlich unterentwickelt ist der Erkenntnisstand allerdings noch in Bezug auf die Entstehung bzw. Entwicklung von SL.

In diesem Artikel wird eine Studie (Klasmeier/Rowold, 2020) vorgestellt, die sich mit der Frage beschäftigt, wie sich Shared Leadership in Teams fördern lässt. Dabei wird unter Berücksichtigung von formaler Führung, Teamprozessen und Organisationsfaktoren ein ganzheitlicheres Bild von förderlichen

Bedingungen der geteilten Führung in Teams geliefert. Ein wichtiger Aspekt, der dabei berücksichtigt wird, ist der sog. Mehrebenenansatz. Da Teams nicht einfach als homogene Einheit aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angesehen werden können, ist es für ein präzises Verständnis von Teamführung (und somit von geteilter Führung) notwendig, neben dem Team als sozialer Einheit (Teamebene) auch die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Eindrücke der einzelnen Teammitglieder (Individualebene) zu berücksichtigen.

Eine weitere Frage dieser Studie, bezieht sich auf die Rolle von SL in Bezug auf Input-Faktoren und Outcomes von Teams. Konkret geht es um die Frage, wie SL die Wirkung der Team-Input-Faktoren (z. B. formale Führung) auf Teamleistung und -kreativität als Outcomes der Teamarbeit vermitteln kann. Von besonderer Relevanz für Unternehmen dürfte in diesem Zusammenhang die Beziehung zwischen formaler und geteilter Führung sein.

Förderung geteilter Führung aus einer Mehrebenenperspektive

Bei Shared Leadership steht das informelle Verteilen von Führungseinfluss zwischen den Mitgliedern eines Teams, die sich auf der gleichen hierarchischen Ebene befinden, im Mittelpunkt (vgl. Zhu et al., 2018). Um SL in Unternehmen zu fördern, benötigen diese ein Verständnis darüber, warum einzelne Teammitglieder Führungseinfluss beanspruchen oder gegenüber anderen Teammitgliedern gewähren bzw. akzeptieren sollten. Denn erst durch dieses wechselseitige Führen und Folgen zwischen den Teammitgliedern entsteht auf Teamebene das Phänomen der geteilten Führung (DeRue/Ashford, 2010). Der hier zugrunde liegende Gedanke beruht auf dem Mehrebenenansatz – also der integrativen Betrachtung mehrerer für die Fragestellung relevanter Systemebenen in einem Unternehmen: Teams bestehen – wie jede soziale Einheit – aus verschiedenen Individuen, deren Wahrnehmungen, Kognitionen, Einstellungen, Verhaltensweisen sowie Interaktionen untereinander. Und genau diese Wechselwirkungen bilden die Grundlage für Teamprozesse. Folglich können Teamprozesse nur verstanden werden, wenn auch die Individuen und deren Interaktionen ausreichend berücksichtigt werden (Humphrey/

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können Faktoren des Teams, der Führungskraft und der Organisation Shared Leadership (SL) in Teams fördern, um so die Leistung und Kreativität zu steigern?

Methodik: In einer empirischen Studie wurden Daten von 160 Teams und deren Führungskräften zu mehreren Zeitpunkten erhoben.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse zeigen, wie SL durch Teamvertrauen und das Führungsverhalten der formalen Führungskraft gesteigert werden kann. Durch geteilte Führung können Teams effektiver und kreativer arbeiten.

Aime, 2014). Teams lassen sich aus einer Mehrebenenperspektive, also auf Individualebene (was passiert innerhalb eines Teams?) und auf Teamebene (was unterscheidet Teams als separate Kollektive voneinander?), untersuchen. Wird diese Prämisse auf Shared Leadership angewendet, stellt sich folgende Frage: Was ist für das einzelne Teammitglied und auch das Team als Ganzes nötig, damit Führungseinfluss in einem Team geteilt werden kann? Die Theorie und auch die bisherige Forschung diskutiert mehrere Ansätze. Über verschiedene Forschungsarbeiten hinweg lassen sich jedoch drei zentrale Elemente ausmachen (z. B. DeRue/Ashford, 2010; Zhu et al., 2018):

- ▶ ein vertrauensvoller Umgang im Team,
- ▶ ein Gespür der Teammitglieder oder eine soziale Norm für gegenseitiges Geben und Nehmen (Reziprozität als Grundlage für sozialen Austausch),
- ▶ ein gemeinsames Ziel, das als kollektive Einheit erreicht werden soll.

Ausgehend davon können folgende Antezedenzen der geteilten Führung identifiziert werden: Teamvertrauen, wahrgenommene organisationale Unterstützung und transformationale Führung. Teamvertrauen kann beschrieben werden als die geteilte Erwartung der Teammitglieder über die positiven Absichten der anderen Teammitglieder und bezieht sich weiterhin auf das wahrgenommene Risiko, Kontrolle im Team abzugeben (Breuer/Hüffmeier/Hibben/Hertel, 2020). Insbesondere dies ist für Shared Leadership essenziell. Sowohl das Beanspruchen als auch das Abgeben von Führungseinfluss im Team hängt davon ab, wie die Teammitglieder das Risiko von potenziellem Kontrollverlust einschätzen. Bei hohem Teamvertrauen erwarten die Teammitglieder eher, dass das übrige Team positiv auf die Beanspruchung von Führungseinfluss reagiert. Gleichzeitig werden die anderen Teammitglieder als zuverlässig wahrgenommen, sodass auch in deren Führungseinfluss ein konstruktiver Nutzen für das gesamte Team gesehen wird (DeRue/Ashford, 2010). Schätzt nun das gesamte Team das Vertrauen übereinstimmend als hoch ein, bildet dies eine wichtige Grundlage für ein reibungsloses Zusammenspiel der Führungsinteraktionen zwischen den Teammitgliedern: Durch das gegenseitige Führen und Folgen sollte SL im Team erhöht werden.

Neben dem Teamvertrauen kann auch ein Organisationsklima, in dem Reziprozität in Austauschbeziehungen sowie Wertschätzung eine Rolle spielen, SL fördern. Dies spiegelt sich u. a. in der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung wider (Cropanzano/Anthony/Daniels/Hall, 2017). Die Teammitglieder haben dabei das Gefühl, dass ihr Einsatz in der Organisation wertgeschätzt wird und sie dafür auch etwas zurückerhalten – nämlich Anerkennung und Unterstützung. Teilen die Teammitglieder diese Einstellung, bildet reziprokes Handeln eine wichtige soziale Norm, die auch das Verhalten der Teammitglieder untereinander beeinflussen kann. Gleichzeitig wird durch organisationale Unterstützung ein wichtiger Anreiz geschaffen, sich konstruktiv für die Belange der Organisation einzusetzen. Folglich kann dies informelle Führungsprozesse im Team fördern.

Als letzter Prädiktor der geteilten Führung wird das Verhalten der formalen Führungskraft betrachtet. SL soll dabei die formale Führung nicht ersetzen, sondern eher ergänzen. Beide Arten der Führung sind für ein gut funktionierendes Team wichtig (Morgeson et al., 2010). Insbesondere der Führungsstil der transformationalen Führung hat sich als förderlich für das Entstehen von SL herausgestellt: Eine transformationale Führungskraft ermöglicht Entscheidungsspielräume für ihre Teams und entwickelt auf Basis ihres ermutigenden und inspirierenden Verhaltens auch die Kompetenzen (z. B. Führungsfähigkeit) ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter. Des Weiteren wird bei der transformationalen Führung das Erreichen von Teamzielen in den Mittelpunkt gestellt. Gleichzeitig fördert die Führungskraft die Teamkohäsion und das Identitätsgefühl als Voraussetzung, gemeinsam auf die Teamziele hinzuarbeiten (Kozlowski/Mak/Chao, 2016). Da geteilte Führung am besten funktioniert, wenn es ein inspirierendes Ziel für das Team gibt, kann durch das transformationale Verhalten der Führungskraft auch SL im Team ermöglicht werden.

Zusammenfassend haben wir angenommen, dass Teamvertrauen, organisationale Unterstützung und transformationale Führung förderliche Grundlagen für Shared Leadership und in der Folge auch für effektivere und kreativere Kooperation im Team bilden. Durch den Fokus auf ein gemeinsames Ziel, das kollektive Einbringen von teaminternen Ressourcen

und den Einsatz der Teammitglieder kann die Zusammenarbeit verbessert und die Leistung des Teams gesteigert werden (D'Innocenzo et al., 2016). Zudem engagieren sich Teams, in denen die geteilte Führung hoch ausgeprägt ist, vermehrt in Problemlöseprozessen und bei der Entwicklung innovativer Ideen, was sich positiv auf die Teamkreativität auswirken kann (Morgeson et al., 2010).

Insgesamt wird in dem Forschungsmodell SL als vermittelnder Prozess (Mediator) zwischen den beschriebenen Voraussetzungen für SL (Teamvertrauen, organisationale Unterstützung und transformationale Führung) sowie Outcomes der Teamarbeit (Leistung und Kreativität) konzeptualisiert (vgl. Klasmeier/Rowold, 2020). Im Folgenden werden die Methodik und die Ergebnisse der vorgestellten Studie dargestellt.

Beschreibung der Studie

Für die hier vorgestellte Studie (Klasmeier/Rowold, 2020) wurden 160 Teams mit insgesamt 697 Teammitgliedern sowie deren 160 Führungskräfte aus verschiedenen Organisationen im deutschsprachigen Raum rekrutiert. Von den Teammitgliedern waren 60 % weiblich. Sie waren im Schnitt 35 Jahre alt. 39 % gaben einen Hochschulabschluss als höchsten Bildungsgrad an. Die Führungskräfte waren zu 58 % männlich und im Schnitt 43 Jahre alt. Von diesen gaben 54 % den Hochschulabschluss als höchsten Bildungsgrad an.

Die Datenerhebung erfolgte via Onlinebefragung zu drei Messzeitpunkten mit einem zeitlichen Abstand von jeweils ca. einem Monat. Zum ersten Messzeitpunkt schätzten die Teammitglieder die wahrgenommene organisationale Unterstützung, das Teamvertrauen sowie den transformationalen Führungsstil ihrer Führungskraft ein. Zum zweiten Messzeitpunkt wurde SL ebenfalls aus Sicht der Teammitglieder erhoben. Die Führungskräfte bewerteten zum letzten Erhebungszeitpunkt die Teamleistung und die Teamkreativität. Die untersuchten Konstrukte wurden mit etablierten und validierten Fragebögen erfasst und wiesen insgesamt gute Reliabilitäten (Kenngröße für die Messgenauigkeit) auf (vgl. Klasmeier/Rowold, 2020). Die Daten wurden in einem Mehrebenenstrukturgleichungsmodell (Multilevel Structural Equation Model) mittels Bayes-Schätzer ausgewertet. Diese Auswertungsmethode erlaubt es, den simultanen Einfluss der drei untersuchten Voraussetzungen für SL (transformationale Führung, Teamvertrauen, organisationale Unterstützung) sowie die Vermittlungsfunktion von SL für die Teamleistung und Kreativität (Mediationsbeziehung) gleichzeitig zu testen. Ebenso können die Zusammenhänge der Voraussetzungen von SL auf der Individual- und Teamebene im Modell getrennt voneinander analysiert werden. Dies bedeutet, dass sowohl die individuelle Sicht jedes einzelnen Teammitglieds (hat es einen Einfluss auf das SL-Verhalten von Teammitglied A, wenn dieses das Teamvertrauen höher bewertet als die anderen Teammitglieder?) als

auch die Sicht des Teams als Ganzes (hat es einen Einfluss auf das SL-Verhalten des Teams, wenn die geteilte bzw. durchschnittliche Wahrnehmung des Teamvertrauens aller Teammitglieder höher ist als in anderen Teams?) berücksichtigt werden kann.

Ergebnisse der Studie

Die zentralen Ergebnisse der Studie sind in Abbildung 1 zusammengefasst (die vollständigen Ergebnisse sowie weiterführende Analysen sind Klasmeier/Rowold, 2020, zu entnehmen).

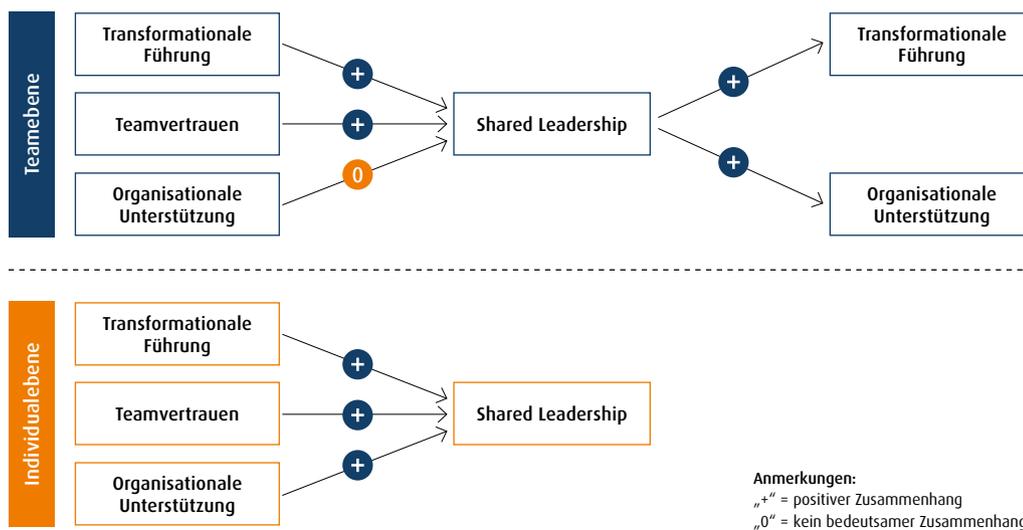
Auf der Individualebene (Ebene der einzelnen Teammitglieder) zeigte sich, dass Personen, die ein hohes Maß transformationaler Führung bei ihrer Führungskraft wahrnehmen, auch die geteilte Führung im Team höher einschätzen. Auch für Teamvertrauen und geteilte Führung ließ sich ein positiver Zusammenhang nachweisen. Das heißt, wenn Personen ein hohes Vertrauen gegenüber ihrem Team hatten, so nahmen sie auch mehr geteilte Führung im Team wahr. Ein ähnliches Bild lieferten die Daten auch für die wahrgenommene organisationale Unterstützung. Beurteilten die einzelnen Teammitglieder die organisationale Unterstützung als hoch, so gaben sie auch an, dass ihr Team mehr SL praktizierte. Zusammenfassend findet sich auf Individualebene ein positiver Zusammenhang zwischen allen drei Input-Faktoren und der geteilten Führung, was den weiter oben beschriebenen Annahmen entspricht.

Auf der Teamebene ergab sich indes ein leicht anderes Befundmuster: Konträr zum positiven Zusammenhang auf der Individualebene war eine gemeinsam wahrgenommene organisationale Unterstützung im Team nicht mit SL auf Teamebene assoziiert. Teams, die die organisationale Unterstützung im Vergleich zu anderen Teams insgesamt höher einschätzten, zeigten also nicht mehr SL. Für Teamvertrauen und transformationale Führung konnte jedoch auch auf der Teamebene ein positiver Zusammenhang zu geteilter Führung nachgewiesen werden. Entsprechend waren die teamweit hohe Einschätzung transformationaler Führung sowie ein übereinstimmend hohes Vertrauensniveau im Team förderlich für SL im Team.

In Bezug auf Leistung und Kreativität (eingeschätzt durch die Führungskraft) zeigte sich SL als positiver Einflussfaktor. Aufgrund dieses Potenzials von SL für Leistung und Kreativität stellt sich die Frage, welchen Stellenwert das Konstrukt einnimmt. Das heißt, wirken transformationale Führung und Teamvertrauen auch ohne oder wirken sie vermittelt durch SL? Das analysierte Modell zeigte in der Beantwortung dieser Fragen, dass SL eine wichtige vermittelnde Funktion zwischen transformationaler Führung, Teamvertrauen und dem gewünschten Teamergebnis (Leistung und Kreativität) einnimmt.

In einem Vergleichsmodell wiesen sowohl die transformationale Führung als auch das Teamvertrauen keinen bedeutsamen Zusammenhang mehr mit der Teamleistung bzw. -kreativität

Abb. 1: Zentrale Ergebnisse der Studie



Quelle: Klasmeier/Rowold, 2020

auf, wenn gleichzeitig der Einfluss von SL berücksichtigt wurde. Entsprechend deuten die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass geteilte Führung ein vermittelnder Mechanismus zwischen Inputfaktoren und Outcomes von Teamarbeit ist.

Diskussion und Praxisimplikationen

Basierend auf den Ergebnissen der vorgestellten Studie sollen hier zwei zentrale Erkenntnisse näher diskutiert und ihre Bedeutung für die Praxis bzw. für entsprechende Maßnahmen eingeordnet werden. Grundsätzlich ist hierbei jedoch zu beachten, dass das methodische Design der Studie keine Kausalassessungen zulässt.

Ein zentrales Ergebnis bezieht sich auf die Frage, wie förderliche Bedingungen für die Entwicklung von geteilter Führung geschaffen werden können. Werden die Prädiktoren von einer Mehrebenenperspektive betrachtet, indizieren die Ergebnisse, dass sowohl Teamvertrauen als auch transformationale Führung positiv mit geteilter Führung zusammenhängen – auf Individual- wie auch auf Teamebene. Entsprechend fördern diese SL nicht nur in Bezug auf das einzelne Teammitglied (z. B. höhere Bereitschaft von Teammitglied A, Führungseinfluss abzugeben), sondern im gesamten Team (das heißt, es entsteht ein reibungsloser Ablauf des gegenseitigen Führens und Folgens im Team). Maßnahmen in Unternehmen sollten also auf transformationales

Führungsverhalten und ein hohes Vertrauen abzielen und die Entwicklung dieser Aspekte fördern. Die Betonung von gemeinsamen Zielen sowie der identitätsstiftende Charakter (Stichwort „Wirgefühl“) der transformationalen Führung schweißen das Team zusammen, sodass im Team informelle Führungsprozesse gelingen können. Dies wird auch durch das Teamvertrauen begünstigt, da die Teamkollegen als verlässliche Akteure im Prozess der gemeinsamen Zielerreichung angesehen werden. Auch durch die bei einem hohen Teamvertrauen herrschenden positiven Interaktionen zwischen den Teammitgliedern sowie ein gemeinsames Verständnis darüber, was das Team leisten und bewegen kann (Breuer et al., 2020), wird das Auftreten von SL begünstigt. Die Teammitglieder sind eher bereit, Kontrolle abzugeben und das „Risiko“ des gegenseitigen Führens zu akzeptieren.

Die Studienergebnisse legen weiterhin eine vollständige Mediation durch SL nahe. Formale Führung und Teamvertrauen bilden somit auch die Grundlage, damit Teams ihr Potenzial entfalten und so durch SL leistungsfähiger bzw. kreativer werden können.

Daran anknüpfend ist eine weitere wichtige Erkenntnis für Führungskräfte und Unternehmen, dass sich formale Führung und geteilte Führung nicht ausschließen, sondern vielmehr ergänzen. An dieser Stelle sei nochmals darauf verwiesen, dass geteilte Führung ein informeller Teamprozess ist, der die

formale Führung nicht ersetzen soll. Vielmehr kann die Führungskraft durch ihr aktives Führungsverhalten SL im Team steigern, um so die Teamarbeit zu verbessern. Führungskräfte sollten also nicht einfach Verantwortung und Entscheidungsfreiheit abgeben, sondern das Team auch bei geteilter Führung weiter unterstützen. Teamführung (ob geteilt oder nicht) sollte immer individuell auf die Mitarbeitenden und das Team abgestimmt sein. Neben inspirierenden Teamzielen und der identitätsstiftenden Funktion der transformationalen Führung sollten auch die Bedürfnisse des Teams berücksichtigt werden, damit durch SL keine Be- oder Überlastung entstehen. Kommunikation ist hier der Schlüssel, damit nur so viele Selbstorganisationsanforderungen (über Entscheidungsfreiheit und Handlungsspielraum) gestellt werden, wie es den Kompetenzen und auch den Wünschen des Teams entspricht.

Lern- und Entwicklungschancen

Autonomie und Kompetenzaufbau der Teammitglieder können darüber hinaus gezielt gefördert werden. Führungskräfte spielen dabei eine wichtige Rolle, da sie in der Regel über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in den Teams großen Einfluss darauf haben, welche Lern- und Entwicklungschancen die Mitglieder ihrer Teams im Arbeitsalltag erhalten (Ribbat, 2020). Amundsen und Martinsen (2014) weisen auf Lern- und Entwicklungsförderung als wichtiges Element von formaler Führung hin, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu eigenständigem Handeln und „Selbstführung“ zu befähigen. Neben den Vorteilen von transformationaler Führung für Leistung, Motivation und Gesundheit kann dieser Führungsstil insbesondere auch als lernförderlich angesehen werden. Denn dieser Führungsstil ist darauf ausgerichtet, Kreativität und Neugier zu fördern, neues Wissen in die Teams zu integrieren, Wandel hervorzubringen und Empowerment bzw. Proaktivität im Team zu fördern (Bucic/Robinson/Ramburuth, 2010). So können Führungskräfte ihre Teams aktiv auf selbstständiges Agieren und Shared Leadership hin entwickeln. Dyer und Kollegen (2018) haben einen vielversprechenden Ansatz entwickelt, um Lernmotivation bei der Arbeit, individuelle Entwicklungspfade, lernorientierte Führung und die strategische Organisationsentwicklung miteinander zu verknüpfen. Dies geschieht durch sog. „Learning Contracts“, das heißt soziale Verträge, die die individuelle Kompetenzentwicklung unter der Berücksichtigung organisationaler Ziele regeln, die lernförderliche Führungsrolle manifestieren und dadurch organisationale Unterstützung erlebbar machen (Ribbat, 2020). Die Ergebnisse dieser Studie sprechen dafür, dabei auch die Teamebene einzubeziehen. Das heißt, das Erfahrungslernen mit Blick auf Wahrnehmungen, Einstellungen, Verhaltensweisen und Interaktionen bei der Zusammenarbeit im Team ausreichend zu berücksichtigen und „Learning Contracts“ für gesamte Teams auszuarbeiten.

Im Zuge des digitalen Wandels in der Arbeitswelt kann davon ausgegangen werden, dass die Arbeit in mehr oder weniger eigenständig agierenden Teams eine immer größere Rolle spielen wird. Diese Entwicklung unterstreicht auch die aktuelle Relevanz der Studienergebnisse. Zum einen erfordert der Wandel immer wieder Anpassungsleistungen und dadurch eine schnelle, kreative und adaptive Arbeitsorganisation. Zum anderen schaffen die technologischen Entwicklungen neue Möglichkeiten zur Vernetzung und zur Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit. Dadurch bekommt auch die Förderung und Gestaltung geteilter Führung eine große Bedeutung. Für viele formale Führungskräfte bedeutet dies allerdings eine Veränderung ihrer bisherigen Führungsrolle, weg von einer klassischen hierarchischen Führung durch Entscheidung und Kontrolle, hin zum Ermöglichen eigenständiger Teamarbeit (INQA, 2014). Um geteilte Führung mit geeigneter formaler Führung zu komplementieren, bedarf es daher auch des Blicks auf die besonderen Anforderungen für Führungskräfte. Führungskräfte sollten durch Qualifizierung auf ihre Rolle als Unterstützer von geteilter Führung vorbereitet werden. Darüber hinaus benötigen sie ausreichend Handlungsspielraum, um dem Team Verantwortung und Entscheidungsfreiheit anlass- und bedarfsgerecht übertragen zu können. Gleichzeitig bedarf es organisationaler Regelungen, die einen Orientierungsrahmen geben, welche Verantwortung von wem getragen werden kann und welche Verantwortung bei formalen Führungskräften verbleiben sollte (wie bspw. die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers). Ein solch formaler Ordnungsrahmen im Sinne expliziter Führungskonzepte in den Organisationen ist auch deshalb relevant, weil Führungskräfte selbst aufgrund der hohen Anforderungs- und Rollenvielfalt ihres eigenen Arbeitsalltags als wichtige Zielgruppe für Unterstützung durch die Organisation im Hinblick auf etwa einschlägige Qualifikation oder der Einräumung zeitlicher Spielräume für die Führungsaufgabe angesehen werden müssen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Amundsen, S./Martinsen, Ø. L. (2014):** Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Breuer, C./Hüffmeier, J./Hibben, F./Hertel, G. (2020):** Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3-34.
- Bucic, T./Robinson, L./Ramburuth, P. (2010):** Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228-248.
- Cropanzano, R./Anthony, E. L./Daniels, S. R./Hall, A. V. (2017):** Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- D'Innocenzo, L./Mathieu, J. E./Kukenberger, M. R. (2016):** A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- DeRue, D. S./Ashford, S. J. (2010):** Who will lead and who will follow?: A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. doi:10.5465/amr.35.4.zok627
- Dyer, A./Barybkina, E./Erker, P./Sullivan, J. (2018):** How Learning Contracts can Drive an Industrious Revolution. The Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/de-de/publications/2018/how-learning-contracts-can-drive-industrious-revolution>
- Humphrey, S. E./Aime, F. (2014):** Team microdynamics: Toward an organizing approach to teamwork. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 443-503.
- INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2014):** Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Klasmeier, K. N./Rowold, J. (2020):** A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 915-930.
- Kozlowski, S. W. J./Mak, S./Chao, G. T. (2016):** Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 21-54.
- Morgeson, F. P./DeRue, D. S./Karam, E. P. (2010):** Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Pearce, C. L./Conger, J. A. (Eds.). (2003):** Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ribbat, M. (2020):** Führungskräfte als Gatekeeper für arbeitsintegriertes Lernen: Mit Learning Contracts die Gestaltung des digitalen Wandels ermöglichen. In G. Richter (Ed.), *Lernen in der digitalen Transformation* (S. 83-94). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Zhu, J./Liao, Z./Yam, K. C./Johnson, R. E. (2018):** Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.



DR. KAI N. KLASMEIER

Arbeitszeit und Organisation
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

E-Mail: klasmeier.kai@baua.bund.de

<https://www.baua.de/DE/Die-BAuA/Organisation/Fachbereich-1/Gruppe-1-1.html>



MIRKO RIBBAT

Arbeitszeit und Organisation
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

E-Mail: ribbat.mirko@baua.bund.de

<https://www.baua.de/DE/Die-BAuA/Organisation/Fachbereich-1/Gruppe-1-1.html>



DR. BIRGIT THOMSON

Arbeitszeit und Organisation
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

E-Mail: thomson.birgit@baua.bund.de

<https://www.baua.de/DE/Die-BAuA/Organisation/Fachbereich-1/Gruppe-1-1.html>

SUMMARY

Research question: How can team features, the formal leader's behavior, and organizational characteristics promote shared leadership (SL) in teams to enhance team performance and team creativity?

Methodology: Data from 160 teams and their leaders has been collected at three different measurement occasions.

Practical implications: The results indicate that SL can be enhanced by team trust and leadership behavior of the formal team leader. SL allows teams to work more effectively and creatively.

Wer führt hier wen und wozu führt das? Eine 3x3-Matrix (in-)formeller Führung

Von **Prof. Dr. Fabiola H. Gerpott** (WHU – Otto Beisheim School of Management) und **Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter** (Freie Universität Berlin)

Informelle Führung – die Ausübung von sozialem Einfluss auf andere Teammitglieder, um sie in Richtung eines Ziels zu lenken, ohne formelle Autorität zu besitzen – kann die Leistungsfähigkeit von Teams erhöhen und Innovativität fördern (Carte et al., 2006; Gerpott et al., 2019). Um von diesen Vorteilen zu profitieren und in einer immer komplexeren und schnelllebigen Arbeitswelt überlebensfähig zu bleiben, versuchen Unternehmen vermehrt, Teammitglieder zur Übernahme informeller Führung zu motivieren. Auch die Wissenschaft hat inzwischen ein umfassendes Verständnis davon, welche Persönlichkeitseigenschaften, Verhaltensweisen und Kontextfaktoren dazu beitragen, dass Teammitglieder informelle Führung übernehmen (für einen Überblick vgl. Hanna et al., 2021). Ein bislang jedoch kaum betrachtetes Forschungsfeld betrifft die Frage, wie formelle Führung (ausgeübt durch eine weisungsbefugte Führungskraft) und informelle Führung (ausgeübt durch Teammitglieder) zusammenspielen.

Egal ob „klassisches“ Team oder selbstgesteuerte Arbeitsgruppe – die meisten Zusammenarbeitsformen existieren nicht in einem hierarchiefreien Vakuum. Vielmehr müssen sich Teams in irgendeiner Form mit einer Führungskraft koordinieren, die formell weisungsbefugt ist. Die in diesem Artikel entwickelte 3x3-Matrix (in-)formeller Führung beschreibt, welche Formen der Abgabe und Annahme von Führung zwischen formeller Führungskraft und Teammitgliedern auftreten können und wie die zu erwartenden Konsequenzen aussehen. Wir diskutieren, welche Kombinationen am vorteilhaftesten für die Leistung und Motivation von Führungskraft und Team sind, und leiten praktische Implikationen für die Personalentwicklung und unterstützende HR-Maßnahmen ab.

Eine 3x3-Matrix (in-)formeller Führung

Um das Zusammenspiel von formeller und informeller Führung zu systematisieren, ist es zunächst sinnvoll, sich anzusehen, welche Verhaltensoptionen der formellen Führungskraft und den Teammitgliedern im Kontext der sozialen Einflussnahme zur Verfügung stehen. Beide Interaktionsparteien können (1) aktiv gestaltend, (2) passiv oder (3) aufeinander bezogen agieren, sodass sich eine 3x3-Matrix möglicher Verhaltenskombinationen ergibt (vgl. Abb. 1). Die Matrix verdeutlicht die

zentrale Rolle der Teammitglieder: Sie bestimmen, ob und wie der Wunsch nach informeller Führung in die Realität umgesetzt wird. Je nach Aufteilung von Führung zwischen der formellen Führungskraft und den Teammitgliedern ergeben sich positive, neutrale oder negative Konsequenzen. Zum einen betreffen diese Konsequenzen das Team, welches in der Leistung, Motivation, Innovativität sowie Teamstimmung beeinflusst wird. Zum anderen ergeben sich Konsequenzen für die formelle Führungskraft. Diese erlebt Auswirkungen auf ihre rollenbezogene Selbstwirksamkeit (= persönliche Überzeugung, Herausforderungen als Führungskraft erfolgreich bewältigen zu können), ihre Karriereambitionen (= Wahrscheinlichkeit der Weiterverfolgung einer Führungskarriere) und ihr Stresslevel (= empfundene körperliche und geistige Belastung).

Die progressive Führungskraft: „Ich gebe Führung dynamisch ab“ – klingt gut in der Theorie, aber in der Praxis?

Die positivste Form des Zusammenwirkens entsteht, wenn die Führungskraft eine gemeinsame Gestaltung von sozialen Einflussprozessen zulässt, indem sie Führung je nach Situationsanforderung dynamisch abgibt und Teammitglieder diese Führungsangebote annehmen. Stellen Sie sich bspw. ein autonomes Projektteam vor, das wöchentliche Koordinationsmeetings mit der formellen Führungskraft hat. Man einigt sich zuvor auf eine Agenda und im Teammeeting wird die Diskussion der einzelnen Agendapunkte jeweils von der Person mit dem größten themenbezogenen Wissen, die auch für die Delegation von Aufgaben verantwortlich ist, geleitet. Die Führungskraft ist ein Teil des Teams, diskutiert mit und springt ein, wenn sie merkt, dass sie motivierende Worte, neue Ideen oder Richtungsvorgaben sinnvoll einbringen kann – genau wie jedes andere Teammitglied. Die Teammitglieder ducken sich nicht vor der Verantwortungsübernahme, sondern steuern den Aufgabenfortschritt selbst und fragen aktiv nach Führung von der formellen Führungskraft, wenn sie in einer Sackgasse stecken. Die Führungskraft kann eine derartige Verantwortungsübernahme fördern, indem sie die Teammitglieder aktiv zu Beiträgen in Diskussionen ermuntert und bei Entscheidungen auffordert, ihre Meinung zu sagen. Idealerweise werden die Beiträge der Teammitglieder anschließend entsprechend durch

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Konstellationen im Zusammenspiel formeller und informeller Führung zwischen Führungskraft und Teammitglieder existieren und wie wirken diese?

Methodik: Wir entwickeln auf Basis bisheriger Forschung ein konzeptuelles Modell des Abgebens und Annehmens von Führungsverantwortung zwischen formeller Führungskraft und Teammitgliedern.

Praktische Implikationen: Die formelle Führungskraft und die Teammitglieder sollten dynamisch zwischen führen und führen lassen wechseln und dabei nicht in Kämpfe um Führung abdriften. Weniger „ich alleine“ und mehr „wir zusammen“ ist die Devise.

die Führungskraft gewürdigt (Nembhard/Edmondson, 2006). Während eine derartige dynamische Koordination in der Theorie gut klingt und auch in der Praxis erfolgreich wäre, findet sie sich in der Realität recht selten. Dies liegt darin begründet, dass sowohl aufseiten der Führungskraft als auch aufseiten der Teammitglieder die benötigten Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale häufig nicht derart stark ausgeprägt sind, wie es für ein Erreichen dieses Wunschzustands adaptiv wechselnder Führung notwendig wäre. Welche Hindernisse lassen sich identifizieren?

Zunächst ist mit Blick auf die formelle Führungskraft zu konstatieren, dass das Ego oft im Weg steht. Die Forschung zeigt: Je höher der Status bzw. die hierarchische Stellung der Führungskraft ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich durch einen Prozess der dynamischen Koordination in ihrer Identität als Führungskraft bedroht fühlt (Stewart et al., 2017). Entsprechend schwer fällt es der Führungskraft, sich auf eine Zusammenarbeitsform der dynamischen Delegation von Führung mit Teammitgliedern einzulassen.

Allerdings kommt es selbst dann, wenn die formelle Führungskraft Führung abgeben möchte, häufig zu einer frustrierenden Situation: Die Teammitglieder bleiben passiv, indem sie bspw. auf Gestaltungsfreiräume oder Ermutigungen zum Einbringen eigener Vorschläge nicht reagieren („Ablehnung informeller Führung“). Teilweise geben sie den durch die Führungskraft angebotenen Freiraum zur Übernahme von Gestaltungsspielraum sogar aktiv zurück („Rückgabe informeller Führung“). Dieses oft beklagte Phänomen manifestiert sich z. B., wenn Teammitglieder die ihnen übertragenen Verantwortungsbereiche mit (Schein-)Erklärungen – bspw. fehlende Eignung oder Kompetenz – rückdelegieren. Anscheinend möchte nicht jeder in Führung gehen. Doch woran liegt das?

Erstens ist festzuhalten, dass sich das Bedürfnis nach Führung („need for leadership“) zwischen Teams und auch einzelnen Teammitgliedern unterscheidet. Je höher dieses Bedürfnis ausgeprägt ist, desto geringer die Begeisterung, wenn Führung dynamisch koordiniert werden soll (Breevaart et al., 2016). Zweitens spielt auch der Kenntnisstand der Teammitglieder eine Rolle: je geringer ihr Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten im zu bearbeitenden Aufgabenbereich, desto niedriger die

Wahrscheinlichkeit, dass die Teammitglieder die übertragenen Gestaltungsmöglichkeiten tatsächlich eigenständig ausgestalten. Drittens ist die Übernahme informeller Führung nicht nur mit möglicher Anerkennung verbunden, sondern bringt auch Risiken des Scheiterns, des Anfallens zusätzlicher Arbeit oder des Gegenwinds von anderen mit sich (Zhang et al., 2020).

Eine Ablehnung oder Rückgabe informeller Führung kann zudem nicht nur in den Teammitgliedern begründet liegen. Vielmehr haben auch Führungskräfte unbewusste Vorstellungen davon, wie viel Führung ihre Mitarbeitenden übernehmen können oder wollen sowie ob diese eher eigengesteuert oder durch äußere Anreize motiviert werden (Whiteley et al., 2012). Diese impliziten Theorien im Kopf von Führungskräften haben einen entscheidenden Einfluss darauf, ob und wie die dynamische Koordination von Führung gelingt, da sie das Verhalten der Führungskraft und ihre Reaktionen auf das Verhalten von Teammitgliedern steuern.

Die passive Führungskraft: „Ich vermeide Führung“ – eine gute Möglichkeit zur Selbstführung der Teammitglieder?

Organisationen, die informelle Führung in Teams fördern wollen, kommen gelegentlich auf die Idee, formelle Führungskräfte zu passiverem Verhalten zu ermutigen (Wellmann et al., 2019). Dieser Führungsstil wird auch als „Laissez-faire“ bezeichnet und ist durch ein Vermeiden von Entscheidungen, Inaktivität und die häufige Abwesenheit der Führungskraft gekennzeichnet. Der Gedanke hinter passivem Führungsverhalten ist, dass Teammitglieder merken, dass es einen Bedarf nach Führung gibt, den sie befriedigen können, wenn sie sich selbst in eine informelle Führungsrolle begeben. Wenn Letzteres passiert, befindet sich das Team in einem Zustand der „Selbstführung“, der positive Konsequenzen für die Ergebnisse des Teams und für die Führungskraft entfaltet.

Während diese Logik in der Theorie bestechend erscheint, zeigt die Realität allerdings, dass Teams, die mit einer passiven formellen Führungskraft arbeiten, selten diese aktive Form der Selbstführung durch eigenständige Koordination zeigen (Wellmann et al., 2019). Vielmehr wirkt die „Laissez-faire“-Führungskraft als Rollenvorbild, deren passives Verhalten von den Teammitgliedern übernommen wird, sodass ein Zustand der

„führungslosen Erstarrung“ eintritt. Inaktivität, verlangsamte Prozesse, niedrige Motivation und geringe Leistungen sind die Konsequenzen. Auch wenn dieser Erstarrungszustand häufig ist, gibt es doch auch Auswege, nämlich dann, wenn Teammitglieder es nicht akzeptieren, dass sich die formelle Führungskraft passiv „aus der Verantwortung zieht“. Aus dieser Konstellation (passive Führungskraft, herausfordernde Teammitglieder) entsteht eine Chance für die Leistungsfähigkeit des Teams, welche immer dann zum Tragen kommt, wenn die Teammitglieder die formelle Führungskraft dazu motivieren können, ihr eigenes Rollenverständnis zu hinterfragen und in Richtung dynamischer Koordination zu verändern (Maurer/London, 2018). Ein derartiges Verhalten der Teammitglieder, das auch als konstruktiv-kritisches Verhalten bezeichnet wird, erfordert hohe Kompetenzen der Teammitglieder in der Führung von unten nach oben sowie eine gewisse Risikobereitschaft und stellt einmal mehr heraus, welche zentrale Rolle Mitarbeitende für gelingende Führung spielen. Ob die Teammitglieder ein solches konstruktiv-kritisches Verhalten zeigen, hängt neben Persönlichkeitseigenschaften der Teammitglieder (z. B. Risikobereitschaft, Selbstvertrauen) auch von bisherigen Erfahrungen mit der Führungskraft ab. In Teams, in denen gegenseitiges Vertrauen und ein Gefühl der psychologischen Si-

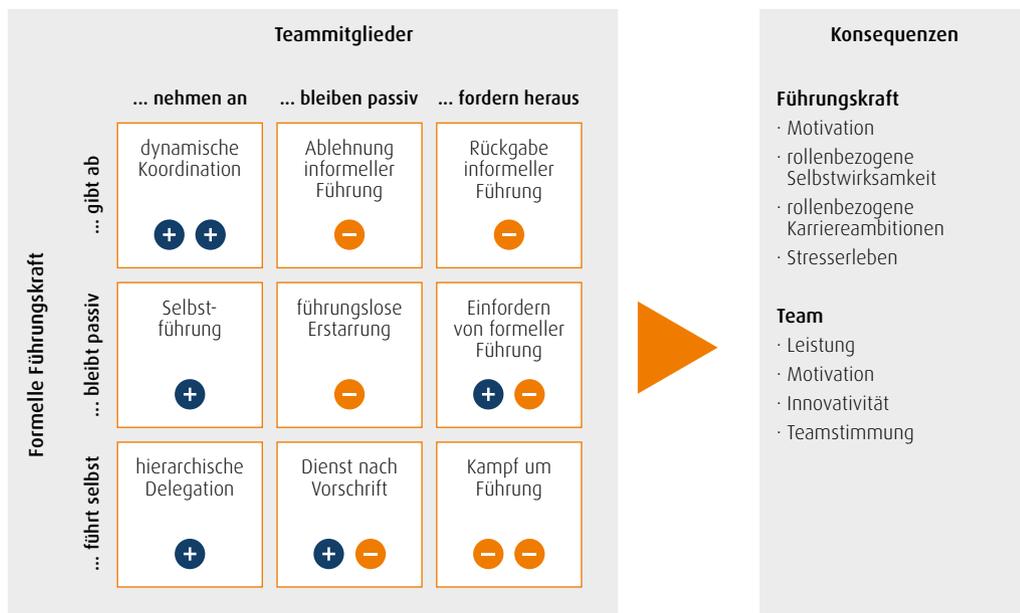
cherheit (= ich kann sagen, was ich meine, ohne Bestrafung befürchten zu müssen) vorhanden sind, tritt ein solches Verhalten mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auf.

Die klassische Führungskraft: „Ich führe selbst“ – erfolgreich?

Aufseiten der formellen Führungskraft spiegelt sich ein traditionelles Rollenverständnis darin wider, dass Führung im Sinne der Richtungsvorgabe, Prozessgestaltung und Arbeitsverteilung primär in der eigenen Person vereint wird (die formelle Führungskraft „führt selbst“). Wenn Teammitglieder diese Einflussnahme akzeptieren, befinden wir uns in einer klassischen Situation der hierarchischen Delegation: Die Führungskraft steuert den Prozess und die Teammitglieder füllen die ihnen zugewiesenen Rollen aktiv und nach bestem Wissen und Gewissen aus. Diese Konstellation war und ist ein erfolgreiches Zusammenarbeitsmodell, vor allem dann, wenn schnelle Entscheidungen notwendig sind und die Kenntnisse oder die Erfahrung der Führungskraft deutlich über den Kenntnissen oder den Erfahrungen der Teammitglieder liegen.

Wenn Teammitglieder auf diese Art der Führung allerdings passiv reagieren, tritt „Dienst nach Vorschrift“ ein. Bei etablierten Prozessen oder in wenig komplexen Tätigkeitsfeldern kann

Abb. 1: 3x3-Matrix (in-)formeller Führung



Quelle: Eigene Darstellung

dieser Art der Tätigkeitsausführung zwar oft in zumindest zufriedenstellenden Ergebnissen münden. Allerdings ist der Innovationsgrad gering und die langfristigen Resultate sind in einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt dann doch schnell unzureichend. Hinzu kommt, dass bereits die ausbleibende aktive Annahme der von der Führungskraft delegierten Aufgaben durch die Teammitglieder aufseiten der Führungskraft als Bedrohung ihrer Rollenidentität wahrgenommen werden kann. Konkret kommt ein entsprechendes Teammitglied zwar den in seiner Aufgabenbeschreibung festgelegten Tätigkeiten nach (handelt also innerhalb des ihm oder ihr formal zugestandenen Handlungsspielraums), weicht damit aber dennoch von dem Erwartungshorizont der Führungskraft ab, welcher häufig ein aktiveres Verhalten der Teammitglieder beinhaltet (z. B. dass Teammitglieder delegierte Aufgaben explizit als angenommen rückmelden sowie Zwischenstände und den Abschluss der Bearbeitung ungefragt an die Führungskraft kommunizieren).

Die ungünstigste Konstellation von formeller und informeller Führung manifestiert sich dann, wenn die formelle Führungskraft mit der Einstellung „Ich führe selbst“ auf ein Team trifft, dass ebenfalls Führung beansprucht. Hier treten schnell Grabenkämpfe um soziale Einflussnahme auf, welche sich bspw. darin beobachten lassen, dass eigentlich unwichtige Nebensächlichkeiten (z. B.: Über welchen Kanal verschicken wir das Protokoll?) plötzlich zu großen Konfliktherden werden. Auch Generationenkonflikte können an dem Auftreten einer solchen Konstellation beteiligt sein: Die erfahrene Managerin, die ein junges Team übernimmt, oder der Manager, der vom hierarchisch orientierten Konzern in ein Start-up wechselt, müssen oft eine Neudefinition ihrer Identität als Führungskraft durchlaufen, bevor sich die Zusammenarbeit in Richtung dynamischer Koordination verändern kann.

Implikationen für die Personalarbeit

Was können Mitarbeitende von Personalabteilungen, die auf der Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse zu einem besseren Zusammenwirken von formeller und informeller Führung in ihrem Unternehmen beitragen möchten, aus der hier zusammengefassten Forschung und Klassifizierung mitnehmen?

Zuerst ist festzuhalten, dass das Angebot von Trainingsprogrammen und Weiterbildungen für Mitarbeitende zu Führungsthematiken zentral ist für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Hierarchieebenen in Unternehmen. Damit die dynamische Koordination gelingt und Mitarbeitende nicht selbst in einen passiven Zustand verfallen, sobald sie auf eine passive Führungskraft treffen, sollten Fortbildungen zu lateraler Führung (also Führung unter gleichrangigen Personen) oder „Führung von unten“ zum Standardrepertoire gehören. Hier bieten sich innovative Formate an, die bspw. Erkenntnisse aus den Organisationsformen von Graswurzelbewegungen einflechten.

Zweitens empfehlen wir, den meist sowieso schon umfangreichen Katalog an kompetenzbezogenen Führungskräfte trainings nicht noch weiter auszubauen. Vielmehr wird es für formelle Führungskräfte zentral werden, ihre rollenbezogene Identität kritisch zu hinterfragen (Maurer/London, 2018; Stewart et al., 2017). Ein vielversprechendes inneres Konzept für das Selbstverständnis als Führungskraft ist bspw. die Rolle des unterstützenden Coachs, der Teil des Teams ist und die Werte des Teams verkörpert (vgl. Haslam et al., 2020). Um eine derartig gefestigte Identität zu erlangen, bieten sich vor allem individualisierte und kürzere Einzelsessions mit einer Traineein oder einem Trainer an, die oft unbewusst vorhandene Rollenverständnisse aufdecken, dekonstruieren und gemeinsam mit der Führungskraft neu entwickeln (Maurer/London, 2018). In diesem Prozess können auch Rollenvorbilder eine wichtige motivierende Wirkung haben, da diese authentisch aufzeigen, wie dynamische Koordination gelingen kann. Entsprechend ist für das Gelingen eines derartigen Ansatzes in einer Organisation neben individualisierten Trainingsmaßnahmen die Vorbildwirkung der höheren Führungsebenen nicht zu unterschätzen.

Im dritten Schritt – das heißt, nachdem die Führungskompetenzen von Mitarbeitenden ausgebaut und die Identität der Führungskraft als unterstützender Coach gestärkt wurden – können regelmäßige gemeinsame Workshops mit der formellen Führungskraft und den Teammitgliedern zusätzliche Wirkung auf der Teamebene entfalten. Ausgehend von der sozialen Identitätstheorie der Führung (Haslam et al., 2020; Kerschreiter/Dick, 2017), nach der das Ausmaß des Einflusses einer Führungskraft im Team darauf beruht, dass sie eine gemeinsame soziale Identität der Teammitglieder verkörpert, voranbringt, gestaltet und zum Leben erweckt, wurde von Haslam und Kollegen (2017) ein fünfstufiges Programm entwickelt, das es Teams ermöglicht, eine derartige gemeinsame soziale Identität zu entwickeln und auszubauen.

Im Hinblick auf ein geteiltes Verständnis davon, wie Führung idealerweise gestaltet werden sollte, ist es zudem vielversprechend, dass Führungskraft und Teammitglieder die jeweiligen expliziten und impliziten Idealvorstellungen von Führung und die daraus resultierenden Erwartungen an Führungskräfte und Teammitglieder kennenlernen. Hierzu bieten sich Übungen an, die mit bildlichen Methoden dazu beitragen, dass auch über Aspekte gesprochen wird, die nur schwer zu verbalisieren sind. Bspw. können Führungskraft und Teammitglieder zunächst getrennt überlegen und aufschreiben, welche Aspekte aus ihrer jeweiligen Sicht für Führung bzw. eine Führungskraft wichtig sind und was eine Führungskraft effektiv macht. In einem zweiten Schritt können Führungskraft und Teammitglieder dann darüber diskutieren, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Sichtweisen herausarbeiten und schließlich gemeinsam eine Zeichnung des Zusammenwirkens von Führung im teamspezifischen Kontext anfertigen. In größeren

Teams bietet es sich an, die Übung in mehreren kleineren Gruppen durchzuführen und anschließend anhand der Zeichnungen über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Sichtweisen zu diskutieren (für Details vgl. Schyns et al., 2011). Auf diese Weise können Führungskraft und Teammitglieder ein umfassenderes Verständnis davon gewinnen, wie sich die eigene Sichtweise auf Führung von der anderer unterscheidet und welche Erwartungen daraus jeweils resultieren.

Fazit

Ziel der von uns vorgeschlagenen 3x3-Matrix des Zusammenspiels von formeller und informeller Führung ist es, Führungskräfte, Teammitglieder und insbesondere alle, die Verantwortung für Personal und Personalentwicklung tragen, dafür zu sensibilisieren, dass eine differenzierte Perspektive auf Führung heute mehr umfassen sollte als die holzschnittartige Unterscheidung von klarer Hierarchie auf der einen und Selbstführung auf der anderen Seite. Eine solche Sensibilisierung kann im besten Fall dazu beitragen, die vielfältigen Herausforderungen anzugehen, die sich aus so einer Sichtweise ergeben. Denn aktuell ist aus unserer Sicht weder die wissenschaftliche Erkenntnislage zu erfolgreichen Rahmenbedingungen dynamischer Koordination zufriedenstellend noch sind die Implikationen für die Teamentwicklung, die diese moderne Form der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden hat, in den Personalabteilungen der Unternehmen vollständig angekommen. Beides zu verbessern, wäre jedoch wünschenswert, damit nicht länger gefragt wird, wer hier wen führt und wozu das führt, sondern ein Verständnis davon existiert, wie wir im Team dynamisch koordiniert optimal zusammenarbeiten können, idealerweise mit einem geteilten Verständnis davon, wer ‚wir‘ sind: ein echtes Team, indem es eben gerade nicht mehr darauf ankommt, wer gerade (in-)formell führt.



PROF. DR. FABIOLA H. GERPOTT

Professur für Personalführung
WHU – Otto Beisheim School of Management
E-Mail: fabiola.gerpott@whu.edu
<https://www.whu.edu/de/fakultaet/management-group/leadership>



PROF. DR. RUDOLF KERSCHREITER

Professur für Sozial-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie
Freie Universität Berlin
E-Mail: rudolf.kerschreiter@fu-berlin.de
<http://www.fu-berlin.de/wiso>

LITERATURVERZEICHNIS

- Breevaart, K./Bakker, A. B./Demerouti, E./Derks, D. (2016):** Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 3, 309-325.
- Carte, T. A./Chidambaram, L./Becker, A. (2006):** Emergent leadership in self-managed virtual teams, *Group Decision and Negotiation*, 15, 4, 323-343.
- Gerpott, F. H./Lehmann-Willenbrock, N./Voelpel, S. C./Van Vugt, M. (2019):** It's not just what is said, but when it's said: A temporal account of verbal behaviors and emergent leadership in self-managed teams, *Academy of Management Journal*, 62, 3, 717-738.
- Hanna, A. A./Smith, T. A./Kirkman, B. L./Griffin, R. W. (2021):** The emergence of emergent leadership: A comprehensive framework and directions for future research, *Journal of Management*, 47, 1, 76-104.
- Haslam, S. A./Reicher, S. D./Platow, M. J. (2020):** The new psychology of leadership: Identity, influence and power. Routledge.
- Haslam, S. A./Steffens, N. K./Peters, K./Boyce, R. A./Mallett, C. J./Fransen, K. (2017):** A social identity approach to leadership development: The 5R program. *Journal of Personnel Psychology*, 16, 3, 113-124.
- Kerschreiter, R./van Dick, R. (2017):** Führung in Gruppen: Der soziale Identitätsansatz der Führung. In D. Frey/H.W. Bierhoff (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Serie VI: Sozialpsychologie 3: Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse* (S. 719-744). Hogrefe.
- Maurer, T. J./London, M. (2018):** From individual contributor to leader: A role identity shift framework for leader development within innovative organizations. *Journal of Management*, 44, 4, 1426-1452.
- Nembhard, I. M./Edmondson, A. C. (2006):** Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 7, 941-966.
- Stewart, G. L./Astrove, S. L./Reeves, C. J./Crawford, E. R./Solimeo, S. L. (2017):** Those with the most find it hardest to share: Exploring leader resistance to the implementation of team-based empowerment, *Academy of Management Journal*, 60, 6, 2266-2293.
- Schyns, B./Kiefer, T./Kerschreiter, R./Tyman, A. (2011):** Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 3, 397-408.
- Wellman, N./Newton, D. W./Wang, D./Wei, W./Waldman, D. A./LePine, J. A. (2019):** Meeting the need or falling in line? The effect of laissez-faire formal leaders on informal leadership, *Personnel Psychology*, 72, 3, 337-359.
- Whiteley, P./Sy, T./Johnson, S. K. (2012):** Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects, *The Leadership Quarterly*, 23, 5, 822-834.
- Zhang, C./Nahrgang, J. D./Ashford, S. J./DeRue, D. S. (2020):** The risky side of leadership: Conceptualizing risk perceptions in informal leadership and investigating the effects of their over-time changes in teams. *Organization Science*, 31, 5, 1138-1158.

SUMMARY

Research question: Which constellations of aligning formal and informal leadership exist and how do they relate to outcomes?

Methodology: We draw from previous research to develop a conceptual model outlining how formal leaders and team members claim and grant leadership.

Practical implications: The formal leader and the team members should dynamically alternate between claiming and granting leadership without fighting for leadership. Less "I myself" and more "we together" should be the guiding principle.

Ablehnung von nicht angefragter Unterstützung: zu viel Fürsorglichkeit beim Führen?

Von Prof. Dr. Wendelin Schnedler (Universität Paderborn)

Unterstützung der Mitarbeiter ist ein zentraler Aspekt modernen Führens. Im transformationalen Führen steht z. B. neben intellektueller Stimulation und Inspiration individualisierte Unterstützung als eine wichtige Komponente (Bass/Riggio, 2006). Dabei nimmt die Führungskraft die Rolle eines „consultant, coach, teacher and mother figure“ ein (Bass, 1985, S. 27).

Zwischen diesen Komponenten kann jedoch ein Konflikt bestehen. Eine fürsorgliche, vermeintlich unterstützende Führungskraft kann den Mitarbeitern den Mut und den Raum nehmen, selbstständig tätig werden zu wollen, und damit Inspiration, intellektuelle Stimulation und intrinsische Motivation untergraben. Dies wird nicht unbedingt von der Führungskraft wahrgenommen, die es ja nur gut meint. Auch wenn Mitarbeiter sich mit den Zielen der Führungskraft identifizieren, könnten sie sich in ihrer Selbstwirksamkeit (Bandura, 1997) eingeschränkt fühlen.

Die Unterstützung der Führungskraft wird dann möglicherweise von Mitarbeitern innerlich abgelehnt, verschleppt oder gar offen boykottiert, weil sie sich wieder als selbstwirksam wahrnehmen wollen oder von anderen als fähig und autonom erkannt werden wollen. Dies kann theoretisch so weit gehen, dass Mitarbeiter sich selbst schaden.

Als Illustration mag der Brexit dienen. Der im Slogan „take back control“ ausgedrückte Wunsch nach Autonomie hat möglicherweise eine tragende Rolle dabei gespielt, dass viele Briten sich im Referendum für den EU-Austritt entschieden haben, obwohl sie damit persönlich materielle Nachteile in Kauf nahmen.

Natürlich sind weder der Brexit noch entsprechende Beispiele aus der täglichen Führungspraxis Beweise dafür, dass fürsorgliche Eingriffe schädlich sind. Jeder Eingriff einer Führungskraft beinhaltet immer auch ein Stück Kontrolle. Dass Menschen gerne die Kontrolle behalten, um das Ergebnis eines Prozesses zu beeinflussen, ist bereits vielfach gezeigt worden.¹ Wenn Mitarbeiter Unterstützung zurückweisen, wissen wir also nicht, ob sie dies tun, um eigene Ziele zu verfolgen, oder sie den Eingriff als „übergriffig“ ablehnen, obwohl ihre Ziele mit denen der Führungskraft übereinstimmen. Damit wissen wir auch

nicht, ob das Problem der Ablehnung von Unterstützung ohne Zielkonflikt überhaupt relevant ist.

Gibt es Ablehnung von Unterstützung ohne Zielkonflikt?

Um sicher zu sein, dass Ablehnung von Unterstützung nicht an einem Zielkonflikt liegt, müssten die Gedanken der Mitarbeiter in realen Situationen mitbeobachtet werden. Das ist natürlich nicht möglich. Allerdings kann eine Entscheidungssituation im Labor erzeugt werden, bei der kein Zielkonflikt vorliegt. Genau auf dieser Idee beruht meine gemeinsame Forschungsarbeit mit Silvia Lübbecke (2020), die hier vorgestellt werden soll. Hierzu wurden über 600 Studierende in das Baer-Lab der Universität Paderborn eingeladen und in Paare aus Führungskraft und Mitarbeiter eingeteilt. Jeder Führungskraft wurde also genau ein Mitarbeiter zugeordnet. Das gemeinsame Ziel beider war es, die richtige Lösung für ein Logikrätsel abzugeben, denn für eine richtige Lösung erhielten sie eine finanzielle Belohnung.

Die erste Aufgabe der Mitarbeiter war es, das Rätsel zu lösen. Die meisten (255 der 305) Mitarbeiter waren dazu in der Lage. Vor der Abgabe der Lösung hatte die Führungskraft die Möglichkeit, den Mitarbeiter ungefragt zu unterstützen. Sie konnte die richtige Lösung für das Rätsel kaufen und anstelle der Lösung des Mitarbeiters vorschlagen. Bei dieser Entscheidung wusste die Führungskraft allerdings nicht, welche Lösung der Mitarbeiter ermittelt hatte und ob diese Lösung richtig war oder nicht. Die Führungskraft steckte also in einem Dilemma: Sollte sie riskieren, dass die Lösung falsch war, oder ungefragt helfen, was nicht nur kostspielig war (Zeit, Aufwand), sondern auch mangelndes Vertrauen zeigte. Da so viele Mitarbeiter bereits die richtige Lösung gefunden hatten, war Hilfe, so gut gemeint sie auch gewesen sein mag, in einer Vielzahl der Fälle nicht notwendig.

Nachdem sich die Führungskraft zunächst einmal über den Mitarbeiter hinwegsetzen konnte, hatte der Mitarbeiter auch seinerseits die Gelegenheit, aktiv zu werden, die „fürsorglich verordnete“ Hilfe abzulehnen und darauf zu beharren, seine eigene Lösung abzugeben. Die Mitarbeiter wussten dabei, dass die Lösung der Führungskraft richtig war.

Betrachten wir einen der vielen Mitarbeiter, der selbst bereits die richtige Lösung ermittelt hatte. Weil der Mitarbeiter

¹ Vgl. Dietvorst/Simmons/Massey (2016), Bobadilla-Suarez/Sunstein/Sharot (2017), Sloof/von Siemens (2017) oder Neri/Rommewinkel (2014).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wann und warum lehnen Mitarbeiter Unterstützung durch ihre Führungskraft ab?

Methodik: In einem Experiment können Versuchspersonen Unterstützung ablehnen und auf ihrer eigenen Lösung beharren. Um die Gründe für Ablehnung zu identifizieren, wird die Information variiert, die dem Unterstützer übermittelt wird.

Praktische Implikationen: Bei gut gemeinten Hilfsangeboten sollten Führungskräfte Mitarbeitern Raum geben, sich als selbstwirksam wahrzunehmen und dies zu zeigen – auch und gerade dann, wenn sie sich mit den Zielen der Führungskraft identifizieren.

wusste, dass seine Lösung genauso richtig war wie die der Führungskraft, änderte das Beharren auf seiner Lösung also nicht das Ergebnis. Er konnte nicht kontrollieren, wie die Lösung aussah, sondern nur wessen Lösung verwendet wurde. Um abzubilden, dass Insistieren mit Aufwand Stress etc. verbunden ist, war Beharren im Experiment kostspielig. Bei reinem Interesse an einer maximalen Auszahlung gab es also keinen Grund, auf der eigenen Lösung zu beharren. Da die Ablehnung dem Mitarbeiter schadete, die Auszahlung der Führungskraft jedoch nicht beeinflusste, stellte sich der Mitarbeiter durch Ablehnung nicht nur absolut, sondern auch relativ schlechter.

Warum wird eine Lösung abgelehnt, nur weil sie von jemand anderem kommt?

Da im Experiment Führungskraft und Mitarbeiter nicht anderweitig miteinander kommunizieren konnten, war die Ablehnung geeignet, um der Führungskraft etwas „mitzuteilen“.²

Kompetenz signalisieren. Ein möglicher Grund, die vorgeetzte Lösung abzulehnen, ist, dass die Person durch die Ablehnung zeigen will, dass sie bereits allein die richtige Lösung gefunden hat. In diesem Fall geht es der Person um Anerkennung ihrer Fähigkeiten. Die unnötige Ablehnung kann also vermieden werden, wenn die Person dennoch zeigen kann, was sie „draufhat“.

Eigenständigkeit demonstrieren. Ein weiterer möglicher Grund ist, dass die ablehnende Person nach außen ihre Eigenständigkeit demonstrieren will. Der fürsorgliche Eingriff könnte von Außenstehenden als Zeichen für Unmündigkeit oder Unselbstständigkeit wahrgenommen werden. Der Mitarbeiter wehrt sich, damit dieser Eindruck nicht aufkommt. In diesem Fall wäre es also wichtiger, dass die Führungskraft die Unabhängigkeit des Mitarbeiters anerkennt und nicht unbedingt seine Kompetenz.

Als selbstwirksam wahrnehmen. Schließlich kann es sein, dass die Person den Eingriff nicht ablehnt, um irgendjemand etwas zu zeigen, sondern nur um sich selbst als autonomes Wesen wahrzunehmen. Die Ablehnung gibt ihr dann das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Während eine Führungskraft Kompe-

tenz und Autonomie anerkennen kann, ist der Wunsch des Mitarbeiters, selbstwirksam zu sein, nicht direkt erfüllbar. Die Führungskraft kann lediglich die Räume schaffen, in denen sich der Mitarbeiter als selbstwirksam wahrnehmen kann.

Wie lassen sich die Ursachen der Ablehnung experimentell feststellen?

Welches der drei Motive überhaupt zu einer Ablehnung führt, wird dadurch beeinflusst, welchen Informationsstand die Führungskraft hat. Im Experiment variierten wir daher den Informationsstand in unterschiedlichen Gruppen.

Weiß die Führungskraft nur, dass der Mitarbeiter die Hilfe abgelehnt hat (Resistance- oder R-Gruppe), kann jede der drei möglichen Ursachen der Grund für die Ablehnung sein: Signalisieren von Kompetenz, Demonstrieren von Eigenständigkeit und selbstwirksame Wahrnehmung. Weiß die Führungskraft zusätzlich, dass die Lösung des Mitarbeiters korrekt ist (Resistance-Correctness- oder RC-Gruppe), dann entfällt für den Mitarbeiter das Motiv, die eigene Lösungskompetenz über die Ablehnung zeigen zu müssen. Die Führungskraft kennt diese Kompetenz ja bereits. Weiß die Führungskraft nicht, ob die Unterstützung abgelehnt wurde, sondern nur ob die Lösung des Mitarbeiters korrekt war (Correctness- oder C-Gruppe), dann kann die Ablehnung natürlich auch nicht benutzt werden, um der Führungskraft ein Signal zu senden, weder für Kompetenz noch Autonomie. Durch systematische Variation der zur Verfügung stehenden Information lassen sich also verschiedene Motive für die Ablehnung ausschließen.

Ergebnis: kostspielige Ablehnung der richtigen Lösung

Ungefähr ein Fünftel der Mitarbeiter nahm im Experiment echte Kosten in Kauf, um die richtige Lösung der Führungskraft durch die ebenso richtige identische eigene Lösung zu ersetzen. Um einen Eindruck davon zu bekommen, wie viele Versuchspersonen „aus Versehen“ dieselben Kosten ohne Gegenleistung aufwenden, haben wir sie gefragt, ob sie bereit wären, für eine bestimmte Stückelung zu zahlen, die sie ohnehin bekommen hätten. Nur knapp 3 % und damit signifikant weniger Teilnehmer haben diese Art von Fehler begangen – siehe Abbildung 1.

² Natürlich ist in der Wirklichkeit sehr viel mehr Kommunikation möglich. Allerdings gilt auch dort, dass Kommunikation, die durch kostspielige Handlungen unterlegt ist, besonders glaubhaft ist.

Überraschenderweise gab es sogar unter den 77 Mitarbeitern, die das Rätsel falsch gelöst hatten, immerhin 10, die im Wissen, dass ihre Lösung falsch ist, auf ihr beharrten und dadurch ihre Auszahlung im Experiment reduzierten.

Ein Teil der Teilnehmer wurde (wie beschrieben) gefragt, ob sie zu bestimmten Kosten darauf bestünden, dass die Lösung von ihnen kommt. Ein anderer Teil der Teilnehmer wurde gefragt, wie viel sie bereit wären, für die Ablehnung der Lösung auszugeben. Diese Messung wurde so gestaltet, dass die Antworten der Teilnehmer nicht rein hypothetisch waren, sondern reale Auswirkungen hatten. Sie bekamen also eine geringere Auszahlung, wenn sie bereit waren, mehr für die Ablehnung zu zahlen.

Fast drei Viertel der Ablehnenden bezahlten mehr als 1,20 Euro für das rein symbolische Ersetzen der richtigen Lösung der Führungskraft durch ihre Lösung. Im Durchschnitt gaben die Ablehnenden dafür 2,10 Euro aus. Um diese möglicherweise klein wirkenden Beträge in einen entsprechenden Kontext zu stellen: Die Teilnehmer verzichteten damit auf mehr als einen frisch hergestellten Cappuccino, den sie sich unmittelbar nach dem Experiment in der exklusiveren der beiden Cafeterias an der Uni Paderborn von dieser Summe hätten leisten können. Diese für die Teilnehmer durchaus attraktive Möglichkeit wurde also für das symbolische Ersetzen der Lösung geopfert.

Ein zweiter relevanter Vergleichsmaßstab war die relative Größe der Verluste. Damit die Teilnehmer des Experiments dieses ernst nahmen, richtete sich ihr Verdienst nach ihrem Stundenlohn (in diesem Fall dem einer studentischen Hilfskraft). Die aufgegebenen Summen stellten nun einen nicht zu vernachlässigenden Teil des im Experiment insgesamt durch eigene Entscheidungen erarbeitbaren Einkommens dar, nämlich 15 bis 25 %.

Gründe für die Ablehnung: Autonomie demonstrieren und Selbstwirksamkeit erfahren

In der Gruppe, in der die Führungskraft nur erfuhr, dass ihre Unterstützung abgelehnt wurde, und in der alle drei Ursachen wirken konnten (R-Gruppe), lehnten fast ein Viertel die Unterstützung ab. Wurde nun die Notwendigkeit für die Mitarbeiter entfernt, die eigene Kompetenz signalisieren zu müssen (RC Gruppe), dann sank die Ablehnung nicht (vgl. Abb. 1). Der Wunsch, der Führungskraft Lösungskompetenz zu signalisieren, spielte also zumindest bei den Versuchspersonen in dieser Situation keine Rolle.

Erfuhr die Führungskraft nie von der Ablehnung, sodass diese zum Signalisieren der eigenen Autonomie ungeeignet war (C-Gruppe), so lehnten signifikant weniger Mitarbeiter ab. Der Wunsch, gegenüber der Führungskraft die eigene Autonomie zu demonstrieren, spielte also eine Rolle bei der Ablehnung.

Obwohl der Anteil der Ablehnung fällt, wenn Mitarbeiter durch die Ablehnung kein Zeichen für die Führungskraft setzen können, verschwindet die Ablehnung nicht völlig. Mehr als jede zehnte Versuchsperson lehnte auch dann ab, wenn niemand von der Ablehnung erfuhr (C-Gruppe). Dieser Anteil unterscheidet sich signifikant von den knapp 3 %, die fehlerhaft für eine Stückelung bezahlten, die sie ohnehin hätten bekommen können. Die Ablehnung in dieser Situation lässt sich durch den Wunsch des Mitarbeiters erklären, sich als selbstwirksam wahrzunehmen.

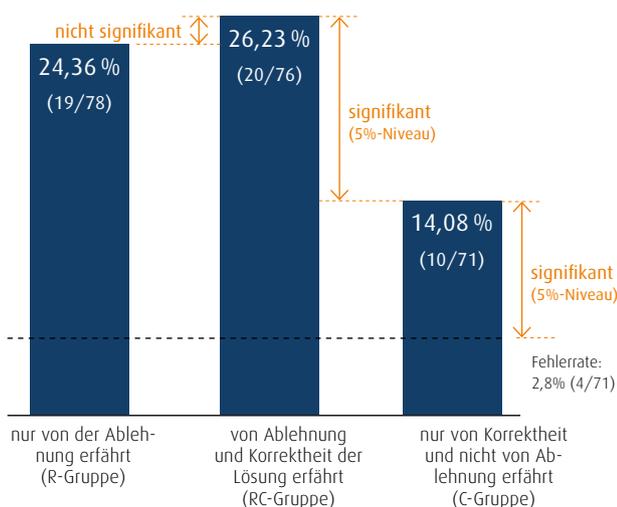
Übertragbarkeit der Ergebnisse in die Praxis

Die Erhebung der Daten an Studierenden im Labor ermöglichte die Verwendung echter Anreize und die genaue Identifikation der Gründe, warum Unterstützung abgelehnt wird. Sie werfen aber auch die berechtigte Frage auf, welche Rückschlüsse auf die Praxis aus dieser eher „künstlichen“ Situation und nicht repräsentativen Gruppe gezogen werden können.

Als angehende Akademiker werden die Studierenden später im Berufsleben Aufgaben übernehmen, für die typischerweise ein transformationaler Führungsstil als geeignet angesehen wird. Insofern ist die Frage, wie sie mit Unterstützung umgehen, relevant. Die im Experiment gefundenen Anteile sind natürlich so nicht direkt auf die Praxis übertragbar. Auch wäre es vorschnell anzunehmen, dass Mitarbeiter kein Interesse haben, ihre Kompetenz zu signalisieren. Anders als im Experi-

Abb. 1: Ergebnis des Experiments

Anteil der abgelehnten Unterstützung, wenn der Unterstützer ...



Quelle: Eigene Darstellung

ment gibt es in der Praxis langfristige Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sodass es einen viel stärkeren Grund gibt, der Führungskraft die eigenen Fähigkeiten zeigen zu wollen – zum Beispiel, weil damit die Möglichkeit einer Beförderung einhergeht. Ein vergleichbar starkes Motiv gibt es im Experiment nicht.

Was meines Erachtens übertragen werden kann, ist die Einsicht, dass vermeintliche Unterstützung abgelehnt wird und mit Kosten einhergeht, wenn diese als Eingriff in die Autonomie wahrgenommen wird. Wenn selbst in der „aseptischen“, vorübergehenden und anonymen Situation des Labors, Personen bereit sind, etwas aufzugeben, um auf der Lösung eines für sie nicht wirklich relevanten oder identitätsstiftenden Rätsels zu beharren, ist zu erwarten, dass eine entsprechende Tendenz in der Praxis viel stärker ist, weil dort eine viel stärkere Identifikation mit dem Problem und der eigenen Lösung vorliegt. Wir mögen diese Tendenz nicht wahrnehmen, weil Mitarbeiter sich anders als unter dem Schutz der Anonymität im Labor nicht trauen, offen Widerstand gegen die vermeintliche Unterstützung zu leisten. Aber das heißt nicht, dass sie nicht in versteckter, aber nicht weniger gefährlicher Form vorliegt und Mitarbeiter z. B. durch den Eingriff demotiviert werden.

Eine weitere übertragbare Einsicht scheint mir zu sein, dass es zumindest zwei Ursachen für die schädliche Ablehnung von Unterstützung gibt. Da ist einerseits der Wunsch, als selbstständig wahrgenommen zu werden, und andererseits der Wunsch, sich als selbstwirksam zu empfinden. Es gibt keinen Grund zu der Annahme, dass diese im Labor identifizierten Kräfte in der Praxis nicht wirken.

Implikationen für die Praxis

Wenn es (wie die Ergebnisse nahelegen) eine Tendenz gibt, Unterstützung abzulehnen, und diese Ablehnung u. a. auf dem Wunsch beruht, sich selbst als wirksam wahrzunehmen und auch von anderen als selbstständig wahrgenommen zu werden, dann ist die geeignete Lösung ein Maßnahmenmix.

Bei der Unterstützung der Mitarbeiter sollte die Führungskraft darauf achten, dass die angebotene Unterstützung auch wirklich „individualisiert“ ist, indem sie

- ▶ nachfragt, ob Unterstützung gewünscht ist,
- ▶ in ihrer Rolle als „Ermöglicher“ nicht aus falscher Fürsorge Probleme für die Mitarbeiter löst und
- ▶ Freiräume lässt, damit die Mitarbeiter sich als selbstwirksam wahrnehmen können und damit diese Autonomie auch von anderen wahrgenommen werden kann.



PROF. DR. WENDELIN SCHNEDLER

Professur für Managerial Economics an der
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Universität Paderborn

E-Mail: wendelin.schnedler@uni-paderborn.de

<https://en.wiwi.uni-paderborn.de/dep1/me/team/wendelin-schnedler>

LITERATURVERZEICHNIS

- Bandura, A. (1997):** Self-efficacy: The exercise of control. Freeman, New York.
- Bass, B. (1985):** Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B./Riggio, R. (2006):** Transformational Leadership. Psychological Press
- Bobadilla-Suarez, S./Sunstein, C./Sharot, T. (2017):** The intrinsic value of choice: The propensity to under-delegate in the face of potential gains and losses. *Journal of Risk and Uncertainty*, 54(3), 187– 202.
- Dietvorst, B.J./Simmons, J.P./Massey, C. (2016):** Overcoming algorithm aversion: People will use imperfect algorithms if they can (even slightly) modify them. *Management Science*, 64(3), 1155– 1170.
- Lübbecke, S./Schnedler, W. (2020):** Don't patronize me! An experiment on preferences for authorship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(2), 420-438.
- Neri, C./Rommewinkel, H. (2014):** Freedom, power and interference: An experiment on decision rights. Available at SSRN 2485107.
- Sloof, R./von Siemens, F.A. (2017):** Illusion of control and the pursuit of authority. *Experimental Economics*, 20(3), 556– 573.

SUMMARY

Research question: Supporting employees is a central aspect of leadership. Do employees reject this support, thereby making their life hard? If so why?

Methodology: In a laboratory experiment, subjects were given the opportunity to refuse unrequested support and insist on their solution. By varying the information to the supporter, the reasons for resistance can be identified.

Practical implications: Even when support is well intentioned, leaders should give employees the space to experience themselves as autonomous – even and especially if they identify with the leader's goals.

Employer Branding für die Generation Z

Von **Malissa Soltmann, Prof. Dr. Christian Schultz** und **Prof. Dr. Eike Thomsen** (Victoria Internationale Hochschule Berlin)

Bis zum Jahr 2025 werden dem deutschen Arbeitsmarkt durch den Rentenbeginn der geburtenstarken Jahrgänge der 50er und 60er Jahre 2,9 Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen als heute (Prognos, 2019, S. 1). Die demografische Entwicklung mündet in Deutschland, trotz eines positiven Einwanderungs-/Auswanderungssaldos, unweigerlich in einen Fachkräfteengpass. Schon in den 90er Jahren wurde durch die renommierte Unternehmensberatung McKinsey vor knapper werdenden Personalressourcen gewarnt und an das Management appelliert, ein attraktives Employer Branding (dt. i. w. S. Arbeitgebermarke) aufzubauen, um junge Arbeitnehmer gewinnen zu können und damit zum Employer of Choice zu werden. Die Arbeitgebermarke besitzt im herausziehenden „War for Talent“ sowohl interne als auch externe Funktionen. Nach innen gerichtet transportiert sie die

Unternehmenswerte, an denen sich das vorhandene Personal ausrichten soll. Nach außen dient sie als Kommunikationsinstrument, um Bewerber von den positiven Unternehmensseiten zu überzeugen und Personal zu gewinnen.

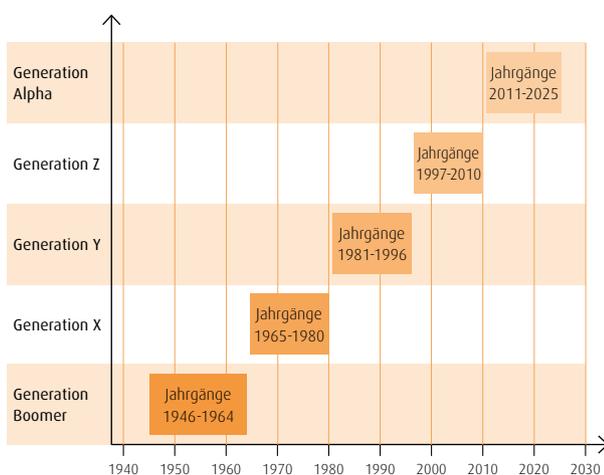
Trotz der Vorbereitungszeit von mehr als zwei Jahrzehnten scheint die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland bemerkenswert schlecht präpariert zu sein. Laut der Kienbaum HR-Trendstudie 2014 haben nur 5 % der 190 befragten Unternehmen eine Employer-Branding-Strategie formuliert, obwohl 37 % der Unternehmen Employer Branding als oberste Priorität zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität ansehen (2014).

Diese Ergebnisse bestätigen unsere Erfahrungen aus Gesprächen mit Personalmanagern. Die weitaus meisten sind sich der Relevanz der Arbeitgebermarke bewusst, und es mangelt auch nicht an der grundsätzlichen Bereitschaft oder Professionalität, sie zu konzipieren. Vielmehr fehlt eine sinnvolle Eingrenzung der entscheidenden Bereiche, um Impulse für den internen Konzeptionsprozess zu generieren.

Hierbei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass sowohl Unternehmen als auch Bewerber mit unverwechselbaren Eigenschaften ausgestattet sind, die der Formulierung einer detaillierten, allgemeingültigen Blaupause für eine Arbeitgebermarke entgegenstehen. Jedoch ist es möglich, in einem ersten Schritt der Employer-Branding-Konzeption Themenbereiche zu identifizieren, die eine positive Arbeitgebermarke beinhalten sollte, um für Bewerber attraktiv zu sein und sich u. U. sogar im Wettbewerb differenzieren zu können. Diese können von „harten“ Bedingungen wie Gehalt und Zusatzverdienstmöglichkeiten bis hin zu eher „weichen“ wie Work-Life-Trennung und Arbeitsatmosphäre reichen. In späteren Phasen des Konzeptionsprozesses kann das Unternehmen dann ermitteln, welche Werte es momentan vertritt und welche es zukünftig vertreten und durch das Employer Branding kommunizieren möchte. Abschließend kann das Management einen adäquaten Fit zwischen den Erwartungen der Bewerber und den Werten und Besonderheiten des Unternehmens herstellen.

Gegenwärtig hält die Generation Z nach attraktiven Arbeitgebern Ausschau und steht vielerorts im Fokus der Personalgewinnungsmaßnahmen. Die vorliegende Studie verfolgt die übergeordnete forschungsleitende Fragestellung: Welche Er-

Abb. 1: Übersicht der verschiedenen Generationen in Deutschland



Quelle: Adigiconsult GmbH (Hrsg.), 2020

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Erwartungen hat die Generation Z an ihre zukünftigen Arbeitgeber?

Methodik: Die gewonnenen Daten werden mithilfe verschiedener Verfahren, insbesondere der Kano-Methode, statistisch ausgewertet. Es werden Basis-, Begeisterungs- und Leistungsmerkmale identifiziert.

Praktische Implikationen:

1. Sicherheit ist für die Generation Z eine essenzielle Anforderung.
2. Die Work-Life-Trennung ist für die Generation Z wichtig.
3. Ein schlechtes Betriebsklima führt bei der Generation Z zu großer Unzufriedenheit.

wartungen hat die Generation Z an ihre zukünftigen Arbeitgeber? Mit den Ergebnissen dieser explorativ ausgerichteten empirischen Untersuchung geben wir Unternehmen eine Orientierung, welche Botschaften eine Arbeitgebermarke berücksichtigen könnte, um für die Generation Z attraktiv zu sein und im „War for Talent“ bestehen zu können.

Methodisches Vorgehen

In diesem Abschnitt wird zunächst der Begriff Generation eingeordnet. Anschließend werden verschiedene forschungsleitende Annahmen diskutiert, die Operationalisierung der Variablen im verwendeten Fragebogen dargestellt und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Für die Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität wird der methodische Ansatz des Kano-Modells verwendet, der es ermöglicht, Präferenzstrukturen offenzulegen.

Generationenbegriff

Der Begriff Generation wird je nach Fachgebiet unterschiedlich gedeutet. Wir verwenden die historisch-gesellschaftliche Definition des Soziologen Karl Mannheim. Demzufolge ist eine Generation eine „... gesellschaftliche Kohorte [...], die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse [...] teilt“ (Klaffke, 2014, S. 9). Jede Generation zeichnet sich durch ein differenziertes Werte- und Weltverständnis aus, das durch bedeutsame Ereignisse (bspw. Kriege, Krisen, technologische Errungenschaften) und Trends beeinflusst wird (vgl. Abb. 1).

Besonders prägend sind Erlebnisse, die sich in der formativen Phase, also im Kindes-, Jugend- oder jungen Erwachsenenalter, zutragen. Das „gemeinsame“ Erleben dieser Ereignisse führt zu konvergierenden Erinnerungen, die durch die Gleichzeitigkeit der Erlebniswirkung eine Generation in ihren Werten und Ansichten formt. Eine Stereotypisierung anhand des Geburtsjahrgangs (vgl. Abb. 1) sollte mit der Verwendung der Generation als Analyseeinheit nicht einhergehen. Die individuelle Erlebniswelt, wird durch den direkten gesellschaftlichen Kontext, die geografische Herkunft und den sozioökonomischen Hintergrund maßgeblich gelenkt, sodass sie stark von der generationenspezifischen („durchschnittlichen“) Erlebniswelt abweichen kann. Nichtsdestotrotz bietet der Generationenbegriff wertvolle Anhaltspunkte, um Denkmuster und Handlungen einer bestimmten Alterskohorte zu verstehen (Scholz, 2014, S. 17). Vor diesem Hintergrund besteht die zentrale Herausforderung für Unternehmen darin, sich kontinuierlich auf neuartige Wertstrukturen von Bewerbern einzustellen.

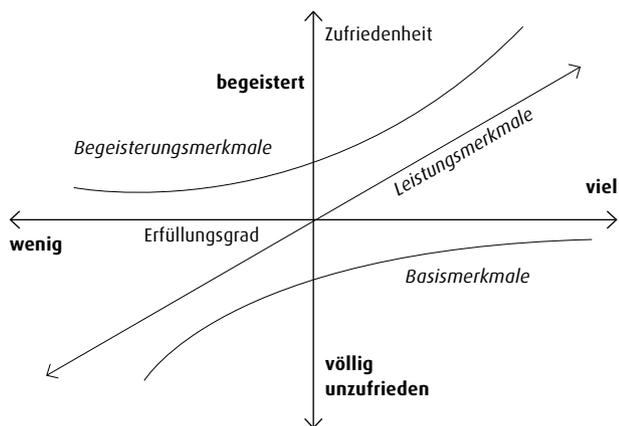
Die Generation Z (Jahrgänge 1997-2010) drängt derzeit auf den Arbeitsmarkt. Ihr können 2019 14,3 Millionen Einwohner bzw. 17,2 % der deutschen Bevölkerung zugeordnet werden. Stellenweise werden der Generation Z eher negative Eigenschaften nachgesagt, wie Flatterhaftigkeit, Egoismus und geringe Arbeitsmoral (Scholz, 2014, S. 38). Der inhaltliche Kontext dieser Studie ist die Personalgewinnung, insbesondere der Teilprozess Attraction (dt. i. w. S. Attraktivität;

Abb. 2: Der Personalgewinnungsprozess



Quelle: Jetter, 2008

Abb. 3: Das Kano-Modell



Quelle: Sauerwein et al., 1996, S. 314

vgl. Abb. 2). In der Attraction-Phase leistet ein anziehendes Employer Branding mit positiven assoziierten Werten einen wertvollen Beitrag zum Erfolg des Rekrutierungsprozesses.

Kano-Methode und Fragebogenkonzeption

Durch die empirische Untersuchung werden Strukturen in den Erwartungen der Generation Z an einen potenziellen Arbeitgeber offengelegt, sodass grundsätzlich ein exploratives Forschungsdesign verwendet wird. Aus diesem Grund werden keine falsifizierbaren Hypothesen formuliert, um den Forschungsprozess zu leiten, sondern vielmehr Themenfelder eingegrenzt, die relevante Ergebnisse versprechen. Wir verwenden die Systematik nach Westphal (2011), um die arbeits-, mitarbeiter- und organisationsbezogenen Erwartungen der Generation Z an einen potenziellen Arbeitgeber zu erheben.

Für die Analyse dieser Bereiche wird das etablierte Kano-Modell verwendet, das ursprünglich zur Kundenpräferenzanalyse (Qianli et al., 2009) entwickelt wurde, aber auch in der Personalforschung eingesetzt wird. Dessen inhaltlicher Kern ist die Kategorisierung der Ergebnisse in drei unterschiedliche Merkmalsarten (vgl. Abb. 3):

- ▶ Basismerkmale werden bewusst oder unbewusst als selbstverständlich angesehen. Wenn sie nicht erfüllt werden, entsteht Unzufriedenheit, wobei deren Erfüllung nicht in Zufriedenheit resultiert.
- ▶ Leistungsmerkmale bauen Unzufriedenheit ab oder schaffen Zufriedenheit abhängig vom Erfüllungsgrad.
- ▶ Begeisterungsmerkmale führen zu Zufriedenheit und werden unter normalen Umständen nicht erwartet.

Zusätzlich werden in der Kategorie Indifferent alle Merkmale zusammengefasst, die keine eindeutige Zuordnung in eine der drei oberen Kategorien ermöglichen.

Das Kano-Modell hat inhaltliche Überschneidungen mit dem klassischen 2-Faktoren-Modell von Herzberg, in dem nach Hygienefaktoren und Motivatoren unterschieden wird. Während Hygienefaktoren keine Zufriedenheit des Personals bewirken, aber Unzufriedenheit verhindern können, führt die Erfüllung spezieller motivierender Faktoren zu Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Im Kano-Modell können die Basismerkmale i. w. S. als Hygienefaktoren und die Begeisterungsmerkmale i. w. S. als Motivatoren interpretiert werden. Zusätzlich werden Leistungsmerkmale eingeführt, die tendenziell eine proportionale Veränderung der Zu- und Unzufriedenheit auslösen.

Erwartungen der Mitarbeiter an das Unternehmen

Westphal (2011) hat eine Vielzahl von mitarbeiter-, arbeits-situations- und organisationsbezogenen Erwartungen ermittelt, die eine Bindungsrelevanz aufweisen. In Abbildung 4 werden die verschiedenen organisations-, arbeits-situations- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren mit deren Itemkategorien dargestellt, in denen jeweils funktionale („positive“) und dysfunktionale („negative“) Fragen formuliert und auf fünfstufigen Likert-Skalen (Bsp. 5 = Das würde mich sehr freuen, 1 = Das würde mich sehr stören) bewertet werden.

Der Online-Fragebogen wurde in einem Pretest von zehn Probanden überprüft. Anhand des schriftlichen und verbalen Feedbacks wurden Korrekturen hinsichtlich der Randomisierung von Items, Rechtschreibung und Formulierung vorgenommen. Nachdem alle Fehler behoben waren, wurde der Fragebogen über ein onlinegestütztes Befragungsinstrument verfügbar gemacht und Probanden, die gemäß ihrem Alter zur Generation Z gehören, zur Teilnahme eingeladen.

Ergebnisse

Die Zufallsstichprobe reduziert sich nach Bereinigung um unvollständige Datensätze und zu alte Teilnehmer (arithm. Mittel: 22,78 Jahre; Med.: 23 Jahre) von 118 auf 78 Teilnehmer. Hier sind keine offensichtlichen Verzerrungen vorhanden.

Um Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmale zu identifizieren, wurden die Ergebnisse der positiven und negativen Items anhand der etablierten Kano-Kreuztabelle einer Kategorie zugeordnet: A (Attractive): Leistungsmerkmal; M (Must-be): Basismerkmale; O (One-dimensional): Leistungsmerkmal; I (Indifferent): Uneinigkeit/Nicht relevant; R (Reverse): Nicht erwünscht; Q (Questionable): Fragwürdig, z. B. durch unklar formulierte Fragen. Die Ermittlung der Kategorien wird in Abbildung 5 schematisch anhand des Beispiel-Items „Persönliche Entwicklung“ präsentiert.

Die Kategorisierung folgt den beiden Entscheidungsregeln nach Lee/Newcomb (1997). Zur Bestimmung der Kategorien-

stärke wird die prozentuale Häufigkeit der am zweitstärksten ausgeprägten Kategorie von der prozentualen Häufigkeit der am stärksten ausgeprägten Kategorie subtrahiert. Die totale Stärke setzt sich aus der Summe der prozentualen Werte der Kategorien A, O und M zusammen. Ist nun der Wert der Kategorienstärke größer als 6 % und der Wert der totalen Stärke größer als 50 %, so gilt die Kategorisierung als eindeutig und jene Kategorie, welche die meisten Antworten beinhaltet, wird als Faktor definiert. Nach erfolgreicher Definition der Kategorien wird der Fong-Test zur Überprüfung der statistischen Signifikanz verwendet, der folgendermaßen berechnet wird:

$$|a - b| < \sqrt{\frac{1,65 \times (a + b) \times (2n - a - b)}{2n}}$$

Die Variable a bezeichnet hierbei die absolute Häufigkeit der Kategorie mit den häufigsten Nennungen, b steht für die

absolute Häufigkeit der Kategorie mit den zweithäufigsten Nennungen und n stellt die Summe aller Antworten dar. Das Ergebnis des Fong-Tests hängt somit von der Differenz der am häufigsten und am zweithäufigsten genannten Kategorie ab. Wenn die Ungleichung wahr ist, kann davon ausgegangen werden, dass die Kategorisierung nicht auf eine zufällige Variation der erhobenen Daten zurückzuführen ist. Für die abschließende Interpretation können der Zufriedenheits- (CS+) und der Unzufriedenheitskoeffizient (CS-) verwendet werden (Sauerwein et al., 1996), die nach den folgenden Formeln berechnet werden:

$$CS^+ = \frac{A + O}{A + O + I + M} \quad CS^- = (-1) \times \frac{O + M}{A + O + I + M}$$

Anhand des Zufriedenheitskoeffizienten (CS+) kann der positive Einfluss der Erwartung abgelesen werden. Der Unzufriedenheitskoeffizient (CS-) gibt den negativen Einfluss bei

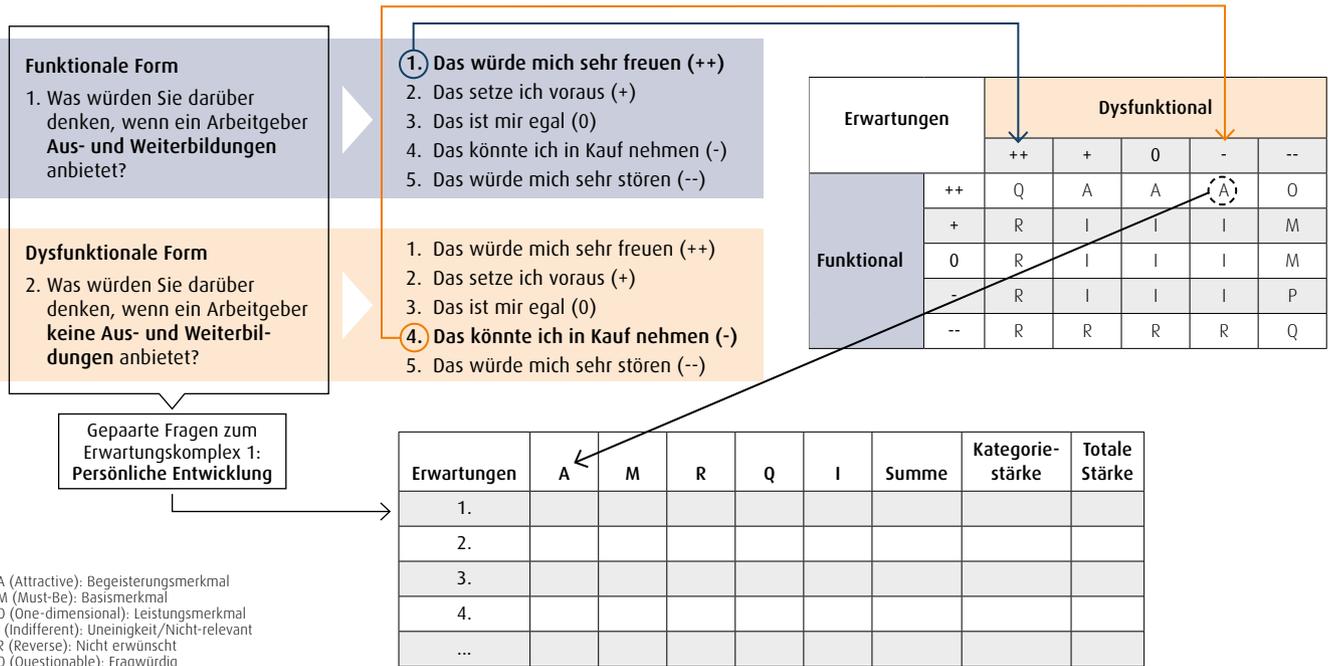
Abb. 4: Operationalisierung der Erwartungen an einen potenziellen Arbeitgeber

Indikator arbeitsbezogener Erwartungen	Beispiel-Items
ME Persönliche Entwicklung	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Trainings, Seminare, Coaching, Mentoring
ME Berufliche Identifikation	Übereinstimmung von Tätigkeit und Wertvorstellungen
ME Anerkennung und Wertschätzung	Anerkennung guter Arbeitsergebnisse durch Vorgesetzte, Lob von anderen
ME Freiheit und Selbstbestimmung	Entscheidungsfreiheit, eigene Karriereplanung
ME Sicherheit	unbefristeter Arbeitsvertrag, Arbeitsplatzsicherheit, wirtschaftliche Lage des Unternehmens
ME Ordnung und Struktur	geregelte Arbeitszeiten, festgelegte Hierarchie, fester Arbeitsplatz
AE Arbeitsaufgabe	klar und strukturiert, genaue Beschreibung der Aufgabe
AE Sinnstiftende Tätigkeit	ganzheitlicher Arbeitsprozess
AE Fachaufgaben statt Führungsaufgaben	keine Übertragung großer Verantwortung
AE Feedback	lobendes Feedback, ausschließlich positiv formuliertes Feedback
AE Arbeitsplatzausstattung	Verwendung von modernen Technologien
AE Führungsstil	transformationale Führung
OE Positive Unternehmenskultur	kollegiale Arbeitsatmosphäre, Wertschätzung der Mitarbeiter, gesellschaftliches Engagement
OE Führungspersonen als Mentor	vertrauliches Verhältnis zwischen Führungsperson und Mitarbeiter, Förderung der Weiterentwicklung
OE Feste Arbeitszeiten (9 to 5)	festes Arbeitszeitmodell, Gleitzeit, feste Stundenzahl
OE Ansprechendes Gehalt	kein Lohn nach Arbeitsleistung, sondern fixes Gehalt unabhängig von erbrachter Leistung
OE Work-Life-Balance	Work-Life-Trennung, keine 24/7-Verfügbarkeit, Trennung von Berufs- und Privatleben
OE Partizipation	Mitwirken bei Meetings, Mitarbeiterbefragungen, Zielgespräche

ME=Mitarbeiterbezogene Erwartungen, AE=arbeits-situationsbezogene Erwartungen, OE=Organisationsbezogener Erwartungen

Quelle: Westphal, 2011

Abb. 5: Schematischer Ablauf der Ergebnisermittlung im Kano-Modell



Quelle: i. A. Witell et al., 2013, Seite 1245, deutsche Übersetzung mit Ergänzungen und eigenem Beispiel

Abwesenheit des Merkmals wieder. In der Interpretation der Ergebnisse ist laut Hölzing (2008) zu beachten, dass ermittelte Werte der Zufriedenheits- (CS+) > 0,5 und der Unzufriedenheitskoeffizienten (CS-) < -0,5 einen starken Einfluss ausüben und daher besonders beachtet werden sollten.

Basis-, Begeisterungs- und Leistungsmerkmale

Die mitarbeiter-, arbeitssituations- und organisationsbezogenen Erwartungen nach Westphal (2011) wurden mithilfe der Kano-Methode als Basis-, Leistungs- sowie Begeisterungsmerkmale kategorisiert. Außerdem wurden mit „festgelegtem Arbeitszeitmodell („9 to 5“), „fixes bzw. variables Gehalt nach Leistung“ sowie „festgelegte Hierarchien“ drei indifferente Kategorien ermittelt.

Für potenzielle Begeisterung sorgen bei der Generation Z vor allem „Führungsaufgaben“ (CS+=0,79) und „Partizipation“ (CS+=0,74) sowie das „Mentoring durch eine Führungsperson“ (CS+=0,72).

Wie die Klassifikation der „Work-Life-Trennung“ als Basismerkmal zeigt, ist für die Generation Z eine Verschmelzung von Beruf und Privatleben ebenso nicht tragbar wie die Über-

tragung von unklar strukturierten Arbeitsaufgaben. Vermutete Defizite des Arbeitgebers in diesen Bereichen resultieren in Unzufriedenheit bei Bewerbern.

Die wahrgenommene „Sicherheit“ des Arbeitsplatzes nimmt einen hohen Stellenwert ein (CS+=0,87) und sollte aus Sicht der Generation Z genauso wie „Weiterbildungsmöglichkeiten“ (CS+=0,81) vorhanden sein. Geringe wahrgenommene „Freiheit“ (CS-=0,88), „mangelnde berufliche Identifikation“ (CS-=0,88) und vor allem eine negative „Unternehmenskultur“ (CS-=0,94) führen zu hoher Unzufriedenheit.

Implikationen für Theorie und Praxis

Wie lassen sich die Ergebnisse dieser Studie in Zusammenhang mit den bereits bekannten Forschungsergebnissen bringen?

Albert et al. (2019) haben in der Shell-Jugendstudie bereits ein dominierendes Sicherheitsbedürfnis der Generation Z herausgearbeitet, das Scholz (2014) auf das Aufwachsen in einem krisengeprägten Umfeld zurückführt, in dem der Generation Z das Gefühl von Ungewissheit, Unsicherheit und Machtlosigkeit vermittelt wurde. Das positive Bild des transformationalen Führungsstils unterstützt die Ergebnisse von Hammermann/

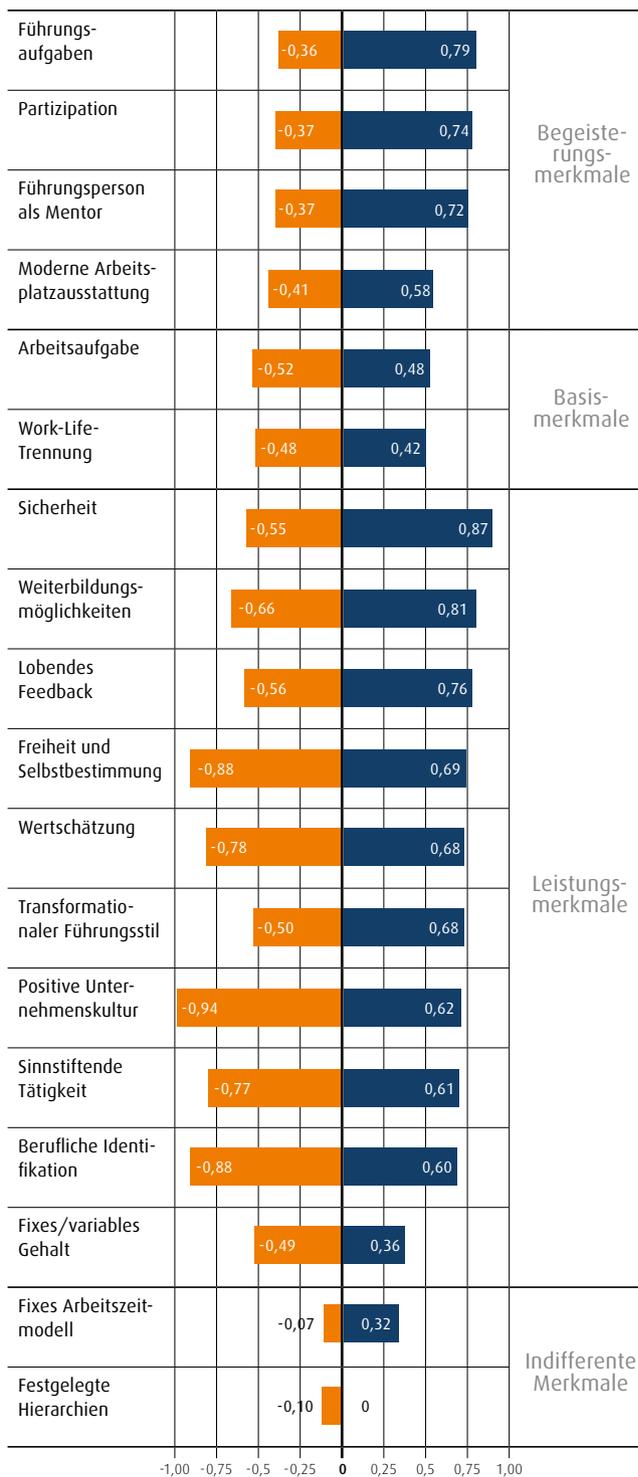
Stettes (2017), die in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt neue Führungsbilder fordern.

Sowohl Hesse et al. (2015) als auch Scholz (2014) beschreiben die hohen Anforderungen der Generation Z in Hinblick auf eine „positive Unternehmenskultur“ und ein „angenehmes Betriebsklima“, die kollegial und von Teamarbeit geprägt und am besten eine unternehmensweite Wohlfühlumgebung beinhalten soll. Dass Arbeitsaufgaben in strukturierter Art und Weise zu erfolgen haben, verweist auf die grundsätzlich erwünschte klare Gestaltung, die das Arbeitsleben der Generation Z aufweisen sollte, in der auch Arbeit- und Privatleben klar getrennt sind (Scholz, 2014). Welche Empfehlungen lassen sich für die Konzeption des Employer Branding ableiten?

Durch die gewonnenen Ergebnisse können wir im Sinne einer Managemententscheidung Hinweise geben, wie das Unternehmen seine begrenzten Ressourcen der Employer-Branding-Kommunikation in der Personalgewinnung einsetzen sollte. Dabei bietet die Kano-Methode Ansatzpunkte, um sinnvoll zwischen essenziellen (Basismerkmalen), wichtigen (Leistungsmerkmalen) sowie attraktiven Faktoren (Begeisterungsmerkmalen), zu differenzieren.

Um für Bewerber der Generation Z als Arbeitgeber infrage zu kommen, sind Unternehmen gut beraten, zumindest drei grundsätzliche Kommunikationsaspekte aufzugreifen: Sicherheit, Trennung von Arbeit und Privatleben und positives Betriebsklima. Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass der Generation Z Sicherheit sehr wichtig ist. Typische Maßnahmen, die das Sicherheitsempfinden steigern, umfassen etwa zusätzliche Versicherungsleistungen und einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Die Trennung von Arbeit und Privatleben ist eine essenzielle Forderung für Bewerber aus der Generation Z an den potenziellen Arbeitgeber. Die Kommunikation dieser Faktoren bewirkt, dass das Unternehmen grundsätzlich als Arbeitgeber in Betracht gezogen wird. Die kommunikative Akzentuierung des kollegialen Umgangs und des daraus resultierenden angenehmen Betriebsklimas, zu dem auch Weiterbildungsmöglichkeiten beitragen, können dann die Unternehmensattraktivität weiter erhöhen. Je nach Unternehmenswerten können weitere Leistungsmerkmale der Kommunikationsstrategie hinzugefügt werden, um bessere Ergebnisse in der Personalgewinnung zu erzielen. Nach der erfolgreichen Einstellung rückt das Retaining (vgl. Abb. 2) in den Vordergrund. Aufrichtige Anstrengungen, die der Arbeitgeber diesbezüglich unternimmt, können zu einer niedrigen Personalfuktuation und zur Fachkräftesicherung beitragen. Die Voraussetzung ist, dass die vor der Einstellung geweckten Erwartungen in angemessener Weise erfüllt werden. Wenn sich Mitarbeiter aufgrund des positiven Employer Branding für ein Unternehmen entscheiden, intern jedoch nicht gelebt wird, was man nach außen kommuniziert, sind die Ergebnisse Frustration und kurze Beschäftigungsverhältnisse. Wenn das

Abb. 6: Übersicht der Zufriedenheits- (CS+) und Unzufriedenheitskoeffizienten (CS-) nach Merkmalsart



Quelle: Eigene Darstellung

Management ein ehrliches Interesse an loyalen Mitarbeitern hat, muss es die Kongruenz zwischen den gelebten Unternehmenswerten und dem Employer Branding jederzeit im Auge behalten.

LITERATURVERZEICHNIS

- Albert, M./Hurrelmann, K./Quenzel, G. (2019):** Shell Jugendstudie 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort (Zusammenfassung), Hamburg.
- Adigiconsult (GmbH) (Hrsg.) (2020):** Die Generationen in Deutschland, abgerufen am 20.10.2020 unter: <https://www.adigiconsult.ch/glossar/generation-silent-baby-boomer-x-y-me-millennials-z-alpha/>.
- Hammermann, A./Stettes, O. (2017):** Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement? In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): IW-Trends, Jg. 4, 44, S. 93-111.
- Hesse, G./Mayer, K./Rose, N./Fellinger, C. (2015):** Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, in: Hesse, G. und Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding, S. 53-104, Wiesbaden.
- Hölzing, J. A. (2008):** Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. Eine theoretische und empirische Überprüfung, Wiesbaden.
- Jetter, W. (2008):** Effiziente Personalauswahl, 3. Aufl., Stuttgart.
- Klaffke, M. (2014):** Millennials und Generation Z: Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationenmanagement: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, S. 7-82, Wiesbaden.
- Kienbaum (Hrsg.) (2014):** Ergebnisbericht – HR-Trendstudie 2014, abgerufen am 07.05.2020 unter: https://www.kienbaum.com/de/Portaldata/1/Resources/downloads/Ergebnisbericht_HR-Trendstudie2014_Final.pdf.
- Lee, M. C./Newcomb, J. (1997):** Applying the Kano Methodology to Meet Customer Requirements: NASA's Microgravity Science Program, Quality Management Journal, Jg. 4, 3, S. 95-106.
- Prognos AG (Hrsg.) (2019):** Arbeitslandschaft 2025, München.
- Qianli Xu et al. (2009):** An analytical Kano Model for Customer Need Analysis, in: Design Studies, Jg. 30, 1, S. 87-110.
- Sauerwein, E./Bailom, F./Matzler, K./Hinterhuber, H. (1996):** The Kano Model: How to Delight your Customers. In: International Working Seminar on Production Economics, Jg. 4, 4, S. 313-327.
- Scholz, C. (2014):** Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, 1. Ausg., Weinheim.
- Westphal, A. (2011):** Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter, Wiesbaden.
- Witell, L./Löfgren, M./Dahlgard J. J. (2013):** Theory of Attractive Quality and the Kano Methodology – the Past, the Present, and the Future, in: Total Quality Management & Business Excellence, Jg. 24, 11-12, S. 1241-1252.



MALISSA SOLTMAN, MA
Victoria Internationale Hochschule Berlin
www.victoria-hochschule.de



PROF. DR. CHRISTIAN SCHULTZ
Victoria Internationale Hochschule Berlin
E-Mail: christian.schultz@victoria-hochschule.de
www.victoria-hochschule.de



PROF. DR. EIKE THOMSEN
Victoria Internationale Hochschule Berlin
E-Mail: eike.thomsen@victoria-hochschule.de
www.victoria-hochschule.de

SUMMARY

- Research question:** What expectations does Generation Z have towards their future employers?
- Methodology:** The data is analyzed using various methods, in particular the Kano methodology. We identify different factors that influence the successful recruitment of generation Z personnel.
- Practical implications:**
1. Security is an essential prerequisite for generation Z.
 2. Work-life balance is important for generation Z.
 3. Poor working atmosphere leads to high dissatisfaction among generation Z.

Erfolgsfaktor Mensch bei M&As: Eigentlich sollten wir es besser wissen

Von Prof. Dr. Götz Walter, Désirée Schweig und Prof. Dr. Peter Rathnow (International School of Management ISM)

Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions, M&As) sind ein wichtiges Element erfolgreicher Unternehmensführung. Im Jahr 2018 überstieg das Volumen der M&A-Deals 3,8 Billionen US-Dollar – eine Verdreifachung gegenüber dem Volumen von vor 15 Jahren. Ein wesentlicher Grund für diesen Anstieg sind neue Marktanforderungen in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung. Doch es ist Vorsicht geboten: Einige der bekanntesten Fusionen sind Citibank und Travelers, Chrysler und Daimler-Benz, AOL und Time Warner, MCI und World Com sowie Exxon und Mobil. Heute zeigt sich, dass jede dieser fünf Fusionen – und viele andere – dramatisch gescheitert ist. Und dies scheint weniger die Ausnahme als die Norm zu sein (Bauer/Matzler, 2014). Im Falle des Scheiterns einer M&A-Transaktion ist der Schaden für die Aktionäre oft enorm. So ergab z. B. eine Analyse von 16 großen M&As zwischen 1998 und 2012 eine Wertvernichtung von insgesamt nahezu einer Billion USD (Rathnow, 2014, S. 334).

Viele Autoren sehen einen unzureichenden Umgang mit dem „Faktor Mensch“ als einen wichtigen Grund dafür, dass M&As häufig ihre Geschäftsziele nicht erreichen (DePamphilis, 2019; Distler, 2018; Rathnow/Walter, 2018). Dies ist kein neues Thema für die Forschung. Die Beschäftigung mit dem Einflussfaktor Mensch in organisatorischen Transformationen aller Art kann als einer der größten Trends in der Managementliteratur der letzten 20 Jahre angesehen werden (Angwin et al., 2016; Weber/Tarba, 2012). Es ist jedoch zweifelhaft, ob verantwortliche Manager in M&A-Transaktionen aus diesem Diskurs und aus Fehlern der Vergangenheit gelernt haben (DePamphilis, 2019, S. 25).

Der „Faktor Mensch“ in M&A-Transaktionen

Bereits 1996 veröffentlichte Kotter seinen Bestseller „Leading Change“, in dem er seinen aus acht Schritten bestehenden Veränderungsmanagementprozess vorstellte. Dieser Prozess konzentrierte sich ausschließlich auf die Information, Befähigung und Beteiligung der Mitarbeitenden als wesentliche Erfolgsfaktoren für organisatorische Transformationen (Kotter, 1996). Es überrascht nicht, dass diese und ähnliche Veröffentlichungen auch zu Untersuchungen der Rolle des „Faktor Mensch“ bei M&A-Transaktionen führte. Gute Übersichten

über den aktuellen Stand der Forschung in diesem Bereich geben Gomes et al. (2013) und Sarala et al. (2019). Eine praxisorientierte Auflistung über geeignete Maßnahmen in der Pre- und Post-Merger-Phase ist in Rathnow/Walter (2018) zu finden. Die Rolle des „Faktor Mensch“ bei M&A-Transaktionen repräsentiert ein vielschichtiges und komplexes Themenfeld. Im Folgenden wird ein Definitionsversuch des „Faktor Mensch“ bei M&A-Transaktionen vorgenommen.

Sarala et al. (2019) definieren in ihrem Überblicksartikel sechs neue Wege für die Forschung über den „Faktor Mensch“ von M&As, die sich gut als Überblick über die verschiedenen Dimensionen dieses Begriffs eignen. Der „Faktor Mensch“ in M&A Transaktionen umfasst ...

1. vielschichtige Identitätsdynamiken, die sowohl nationale als auch organisatorische Identitäten einschließen und von Managern und Mitarbeitenden genutzt werden, um sich selbst und andere zu kategorisieren,
2. emotionale Prozesse von Menschen, die in die Fusionen und Übernahmen involviert und davon betroffen sind,
3. Beteiligungs- und Änderungsprozesse, und wie sich diese auf die Akzeptanz des M&A auswirken,
4. Widerstand, das heißt, wie die Akteure Fusionen und Übernahmen interpretieren, ihnen einen Sinn geben und auf sie reagieren,
5. Praktiken und Instrumente des Personalmanagements, wie z. B. Personalbesetzung, Schulung, Mentoring, Coaching, sowie
6. neue Formen der Kommunikation.

Die Forschung identifizierte verschiedene Erfolgsfaktoren für das Management des „Faktor Mensch“ im Zusammenhang mit M&A-Transaktionen. Bspw. eine gute kulturelle Übereinstimmung zwischen den fusionierenden Unternehmen, gründliche kulturelle Due-Diligence-Prozesse, eine Annäherungszeit vor M&A-Transaktionen, eine angemessene Kommunikation vor, während und nach M&A-Transaktionen, um Unsicherheiten und Ängste unter Mitarbeitenden zu vermeiden und die Integrationsbotschaft zu vermitteln, sowie ein engagiertes Post-Merger-Integrationsteam, welches die kulturelle und organisatorische Annäherung vorantreibt und vorhandene Erwartungshaltungen in allen beteiligten Organisationseinheiten aktiv managt (Gomes et al., 2013). Klendauer et al. (2003) fassen psychologische

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wird der „Faktor Mensch“ in M&As immer noch vernachlässigt, und wenn ja, warum setzen Unternehmen die Empfehlung der evidenzbasierten Managementliteratur nicht um?

Methodik: Die Studie basiert auf zwölf Interviews mit erfahrenen Unternehmensberatern, die etwa 200 M&A-Deals begleitet haben.

Praktische Implikationen: Die Experten sahen den „Faktor Mensch“ als sehr bedeutsam an, wobei er bei M&A-Aktivitäten immer noch vernachlässigt wird. Neue M&A-Governance-Strukturen könnten helfen; für einen wirklichen Wandel muss sich jedoch die Denkweise verantwortlicher Manager ändern.

Erfolgsfaktoren im Rahmen von M&As wie folgt zusammen: „Menschen haben im Allgemeinen ein Bedürfnis nach Sinn, Vorhersehbarkeit, Transparenz, Partizipation, Fairness, Vertrauen und positiver sozialer Identität. Dies kann vor allem durch professionelle Kommunikation erreicht werden“ (S. 212).

Es kann festgehalten werden, dass Erfolgsfaktoren für das Management des „Faktor Mensch“ im Zusammenhang mit M&A-Transaktionen gut dokumentiert sind. Ob und unter welchen Umständen diese Empfehlungen von Unternehmen in die Praxis umgesetzt werden, ist allerdings unklar. Ein Hinderungsgrund scheint mangelnde M&A-Erfahrung des Managements zu sein (Gomes et al., 2013). Auch sollten sich Manager bereits bei der Formulierung der M&A-Strategie über die Bedeutung des „Faktors Mensch“ bewusst sein, was häufig nicht der Fall ist (Cooke, 2016). Möglicherweise sind Empfehlungen der Managementliteratur zu wenig konkret, sodass Praktiker an der Umsetzung geeigneter Maßnahmen scheitern, obwohl das Bewusstsein für die Bedeutung des „Faktor Mensch“ in M&A-Transaktionen sehr wohl vorhanden ist.

Beschreibung der empirischen Studie

Ziel der Untersuchung ist es herauszufinden, ob und inwieweit der „Faktor Mensch“ bei aktuellen M&A-Transaktionen berücksichtigt wird, und wenn nein, warum Unternehmen und involvierte Manager die Empfehlung der evidenzbasierten Managementliteratur nicht in die Praxis umsetzen. Dieses Ziel ist in drei Forschungsfragen gegliedert:

1. Wie nehmen erfahrene M&A-Managementberater die Bedeutung des „Faktor Mensch“ in Bezug auf M&A-Transaktionen wahr?
2. Wie nehmen erfahrene M&A-Managementberater die derzeitige Berücksichtigung des „Faktor Mensch“ bei M&A-Transaktionen wahr?
3. Wenn es eine Lücke zwischen der aktuellen Situation und der wahrgenommenen Bedeutung gibt: Was sind Gründe für diese Lücke?

Zur Beantwortung der drei Forschungsfragen wurden qualitative Telefoninterviews mit zwölf erfahrenen M&A-Managementberatern durchgeführt. Dies unterscheidet sich von der bisherigen Forschung dahingehend, dass i. d. R. das involvierte

Management als Hauptinformationsquelle für die Analyse von M&A-Transaktionen herangezogen wird. Den Autoren dieser Studie ist keine empirische Forschung bekannt, die die Perspektiven erfahrener M&A-Berater hinsichtlich der Bedeutung des „Faktor Mensch“ für erfolgreiche M&A-Transaktionen untersucht, obwohl sich Managementberater aufgrund ihrer externen Rolle und damit höheren Neutralität sowie hohen Expertise aufgrund der Begleitung vieler verschiedener M&A-Transaktionen sehr gut als Experten eignen.

Die interviewten Managementberater waren in Summe an etwa 200 M&A-Transaktionen aktiv beteiligt. Der Kontakt zu den Experten wurde mithilfe von persönlichen Netzwerken der Autoren sowie über die professionellen Netzwerkplattformen LinkedIn und Xing hergestellt.

Die zwölf Telefoninterviews wurden im Februar und März 2018 durchgeführt. Im Durchschnitt dauerten die Interviews eine Stunde. Die Experten erhielten vorab eine E-Mail, die detaillierte Informationen über den Ablauf der Interviews und die Gewährleistung der Anonymität enthielt. Alle Interviews wurden von der Zweitautorin dieser Studie im Rahmen ihrer Masterarbeit durchgeführt und zur weiteren Analyse mit einem Audio-Recorder aufgezeichnet.

Die Interviews erfolgten teilstrukturiert: Der Interviewleitfaden war jeweils gleich, wobei zusätzliche Ad-hoc-Fragen gestellt wurden, wenn die Interviewerin sie für angemessen hielt. Zunächst wurden die Experten zu ihren allgemeinen Erfahrungen mit M&A-Projekten befragt. Danach folgte eine Frage zu generellen Erfolgs- und Risikofaktoren bei M&A-Projekten. Drittens wurde nach der Bedeutung des „Faktor Mensch“ in M&A-Transaktionen gefragt, und zwar sowohl allgemein als auch speziell in der Phase vor, während und nach der Fusion. Viertens wurden die Experten gebeten, detaillierte positive und negative Beispiele aus ihrem Erfahrungsschatz zu beschreiben. Die Interviews schlossen mit zwei Fragen dazu, ob der „Faktor Mensch“ bei M&A-Projekten, an denen die Experten beteiligt waren, ausreichend berücksichtigt wurde und was sie anders machen würden, wenn ihnen unbegrenzte Ressourcen zur Verfügung stünden.

Die Audioaufzeichnungen wurden anschließend transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Zunächst wurden alle

Transkripte kodiert, indem die Aussagen der Teilnehmer drei vorgegebenen Kategorien zugeordnet wurden, die den drei Forschungsfragen entsprechen. Innerhalb der drei vorgegebenen Kategorien wurden bei Bedarf induktiv Unterkategorien geschaffen. Um die Reliabilität der qualitativen Auswertung zu erhöhen, führten der erste Autor und die zweite Autorin dieses Artikels die qualitative Analyse getrennt durch. Anschließend verglichen die Autoren die Zuordnung der Aussagen zu den Kategorien sowie die Formulierung zusätzlicher Unterkategorien, diskutierten die wenigen Diskrepanzen und erzielten einen Konsens. Für die Darstellung in diesem Artikel wurden die wörtlichen Zitate zum Teil grammatikalisch geringfügig angepasst, um ein leichteres Lesen zu ermöglichen.

Ergebnis 1: Bedeutung des „Faktor Mensch“ in M&A-Transaktionen

Die Aussagen der befragten Managementberater bezüglich Erfolgsfaktoren von M&A-Transaktionen ließen sich zwei Kategorien zuordnen. Zum einen sind dies rein wirtschaftliche Faktoren, die insbesondere in der Deal-Bewertung während der Pre-Merger-Phase eine große Rolle spielen. Die zweite Kategorie betrifft den „Faktor Mensch“. Beiden Kategorien wurde in allen Interviews eine hohe Bedeutung attestiert. Dieser starke

Konsens war insbesondere bei der zweiten Kategorie überraschend. Die hohe Bedeutung des „Faktor Mensch“ bei M&A-Transaktionen galt vor allen in der Post-Merger-Phase, wobei viele der Interviewteilnehmer der Ansicht waren, dass auch in der Pre-Merger-Phase dieser Faktor nicht vernachlässigt werden sollte (vgl. Abb. 1).

Ergebnis 2: Berücksichtigung des „Faktor Mensch“ in M&A-Transaktionen

Interessanterweise waren sich die Experten auch darin einig, dass der „Faktor Mensch“ in M&A-Transaktionen trotzdem häufig vernachlässigt wird. Dies wurde fast ausschließlich der Auftraggeberseite zugeschrieben. Viele Berater betonten, dass sie Maßnahmen der kulturellen Integration und/oder der Mitarbeiterbeteiligung in ihre Angebote aufgenommen haben oder aufnehmen möchten, die Kunden jedoch nicht bereit sind, für solche Leistungen zu zahlen (vgl. Abb. 2).

Ergebnis 3: Gründe für Vernachlässigung des „Faktor Mensch“ in M&A-Transaktionen

Die Berater nannten fünf Gründe für die Kluft zwischen der wahrgenommenen Bedeutung und der wahrgenommenen Berücksichtigung des „Faktor Mensch“ bei M&A-Projekten: Die

Abb. 1: Beispielhafte Zitate der Interviewteilnehmer zur Forschungsfrage 1

# Interview	Zitat
[6]	Also letztendlich [...] ist für mich eigentlich der größte Risikofaktor tatsächlich, wenn zwei Unternehmenskulturen nicht zusammenpassen.
[11]	Also ich glaube, dass der Faktor Mensch oder ich würde es mal eher nennen Unternehmenskultur ein sehr, sehr wichtiger Faktor ist, der von vielen unterschätzt wird.
[12]	Das heißt, um es jetzt zu veranschaulichen, wir hatten ein Projekt bei einem deutschen Unternehmen in der Spezialchemie und die haben eine französische Firma gekauft und da [...] gab es einen festen Integrationsplan, Integrationsziele, es ist strukturiert abgelaufen. Aber auf der menschlichen Ebene hat das Ganze nicht gut geklappt. [...] also der Käufer in diese Transaktion geht mit dem Mindset da rein und sagt, gut, wir integrieren das ganze jetzt in unsere Firma, ihr seid das Target, ihr habt sowieso nichts zu sagen und ihr müsst einfach unsere Kultur und unsere Prozesse übernehmen. Das kann schon zu Problemen führen, weil dann verliert man die Leute auf der Reise.
[1]	Was eigentlich passieren muss vor jedem einzelnen Closing, und das ist jetzt meine persönliche Meinung, da muss auf jeden Fall eine Cultural Due Diligence stattfinden oder ein Cultural Assessment.
[9]	Aber sobald der Deal konkreter wird und zwei Unternehmen gehen zusammen, da sollte man sehr sehr früh schon Mitarbeiter in das Projekt miteinbinden oder auch sehr viel darüber berichten und dann kann es sogar dazu helfen, dass Mitarbeiter motiviert sind, noch mehr zu geben, um einfach nach dem Deal eine bessere Position zu bekommen. Da ist es auf jeden Fall ein Erfolgsfaktor.
[10]	Also, der Faktor Mensch in der Pre-Merger und auch in der Merger Phase, also ich finde, der Faktor Mensch ist eher gering bis mittel wichtig. Hier geht es meiner Meinung nach eher auf der Ebene, um die Vertrauensbildung für die Transaktion. Ich halte den Faktor Mensch selber sehr viel wichtiger dann in der Post-Merger-Phase.

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Beispielhafte Zitate der Interviewteilnehmer zur Forschungsfrage 2

# Interview	Zitat
[6]	Aber normalerweise tendiert das Topmanagement eher dazu, den Faktor Mensch nicht ganz so wichtig zu sehen.
[5]	Ich finde, der Faktor Mensch kommt zu kurz in dem Prozess. Wird im Due Diligence, gerade im Pre-Merger überhaupt nicht berücksichtigt und wird dann oft auch noch im Verlauf des Mergers und Post-Mergers zu spät berücksichtigt.
[7]	Ich glaube tatsächlich, dass ganz viele Post-Merger Integrationen scheitern, weil kein gescheites Change Management stattfindet.
[11]	Man muss allerdings auch sagen, dass Zahlungsbereitschaft von Unternehmen für so People, Kultur-, Due-Diligence-Aspekte in der Deal-Phase sehr gering ist. Das heißt, wenn man diese Themen anbietet, werden die oft einfach nicht gekauft.
[7]	Das ist schon wichtig, dass man das hat, aber es immer das erste Team [Change], wenn Kürzungen gemacht werden, das geht, weil dann gesagt wird, das können wir auch selber, so eine kleine Tüte fertig machen für die Leute zum Willkommen. Es sind natürlich mehr, aber so sehen die Unternehmen es häufig, ja.

Quelle: Eigene Darstellung

ersten beiden Gründe sind organisatorischer Natur, während sich die übrigen drei Gründe auf psychologische Charakteristika der beteiligten Manager auf Kundenseite beziehen. Beispielhafte Zitate der Interviewpartner für diese fünf Gründe sind in Abbildung 3 dargestellt.

Als erster Grund wurden getrennte Zuständigkeiten für Deal-Phase und Post-Merger-Integration genannt. Viele der befragten Experten waren der Meinung, dass die getrennte organisatorische Verantwortung für den Abschluss von M&A-Deals und den Erfolg der Post-Merger-Integration zu einer Vernachlässigung von Change-Management-Maßnahmen führt. Der zweite Grund, der aufgeführt wurde, waren Zeitbeschränkungen in der Pre-Merger-Phase. Vor dem Abschluss eines Geschäfts handeln Unternehmen chancenorientiert, da sie das Geschäft vor ihren Konkurrenten abschließen wollen. Daher werden Faktoren, die das Geschäft gefährden könnten, gerne aus der Analyse ausgeschlossen. Drittens deuteten die Befragten an, dass die Manager des Kunden häufig machtmotiviert sind und sich als solche auf die Vergrößerung ihres Machtradius konzentrieren und nicht auf Themen wie Unternehmenskultur und betroffene Mitarbeitende. Als vierten Grund nannten die Experten, dass sich Manager gerne auf harte Zahlen und Fakten fokussieren. Da der „Faktor Mensch“ nicht leicht zu quantifizieren ist, spielt er bei finanziellen Entscheidungen häufig eine untergeordnete Rolle. Eng verbunden mit dem vierten Grund ist der fünfte Grund, nämlich

der aktive Ausschluss von Mitarbeiterperspektiven durch das Topmanagement, wenn es um Entscheidungen bei M&A-Aktivitäten geht.

Theoretische Einordnung der Ergebnisse

Die in dieser Studie befragten Managementberater stimmten mit dem breiten Konsens in der akademischen und nicht-akademischen Literatur überein, dass die Berücksichtigung des „Faktor Mensch“ ein wesentlicher Erfolgsfaktor für M&A-Transaktionen ist (Gomes et al., 2013; Rathnow/Walter, 2018; Sarala et al., 2019; Witzmann/Dörrenbächer, 2016). Die befragten Managementberater beschrieben weiterhin, dass der „Faktor Mensch“ von ihren Kunden als nicht wichtig erachtet wird. Aus akademischer Sicht ist dies ziemlich überraschend, da dieses Thema nicht neu ist. Zusätzlich ist fast überall in der Unternehmenswelt ein gesteigertes Bewusstsein für den „Faktor Mensch“ bei unternehmerischen Entscheidungen zu beobachten. Warum gibt es also diese Kluft zwischen der wahrgenommenen Bedeutung und der wahrgenommenen Berücksichtigung des „Faktor Mensch“ bei M&A-Aktivitäten?

Im Folgenden wird die kognitive Dissonanztheorie von Festinger (1957) verwendet, um die Ergebnisse der qualitativen Analyse theoretisch zu umreißen und zu erklären. Die Theorie der kognitiven Dissonanz kann als eine der einflussreichsten Theorien der modernen Psychologie bezeichnet werden. Die Theorie besagt, dass Menschen nach Harmonie zwischen ihren

Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen streben. Wenn diese Harmonie bedroht ist, tritt ein aversiver Spannungszustand auf, der als kognitive Dissonanz bezeichnet wird. Der Mensch ist hoch motiviert, kognitive Dissonanzen zu reduzieren, und ihm stehen viele Maßnahmen zur Verfügung, um kognitive Dissonanzen sowohl bewusst als auch unbewusst zu verringern, wie z. B. Unterdrückung oder Ignorierung dissonanter Informationen, Umdeutung dissonanter Informationen, selektive Suche nach konsonanten Informationen sowie Anpassung des eigenen Denkmodells oder Anpassung des Verhaltens.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz kann als theoretischer Rahmen für die Gründe 2 bis 5 genutzt werden, die von den

interviewten Managementberatern angeführt wurden. In der Pre-Merger-Phase haben Manager aufgrund von Zeitzwängen und ihrer Machtmotivation ein hohes Interesse daran, den M&A-Deal abzuschließen. Dies führt dazu, dissonante Informationen zu unterdrücken oder zu ignorieren und selektiv nach konsonanten Informationen zu suchen, was in Summe zu einer Vernachlässigung des „Faktor Mensch“ in M&A-Transaktionen führt. Die ökonomische Disziplin gibt ihnen dafür eine gute Begründung, da der „Faktor Mensch“ in den klassischen Theorien in diesem Bereich als nicht sehr wichtig erachtet wird. Der sprichwörtliche „Elfenbeinturm“ kommt einem als passende Metapher für solche Sicht- und Verhaltensweisen in den Sinn.

Abb. 3: Beispielhafte Zitate der Interviewteilnehmer zur Forschungsfrage 3

Grund	# Interview	Zitat
Getrennte Zuständigkeiten	[11]	Also Mitarbeiter, die wirklich fokussiert auf M&A sind in den Organisationen, die arbeiten oft auch wirklich in den M&A-Abteilungen und die sind in dem Prozess oft raus, sobald die Unterschrift unter den Vertrag gesetzt wurde. [...] Danach ist es so, dass oft andere Leute im Unternehmen in den Lead gehen, um die Integration aufzusetzen. Das sind sehr oft Leute, die die Themen nicht wirklich sehr oft machen in Person, wo viele Erfahrungswerte einfach verloren gehen.
	[2]	Wenn ich jetzt mal von dem Kunden ausgehend drauschaue, dann ist es eine Frage der Verantwortlichkeit. In den frühen Phasen hast du oft eine Unternehmensentwicklung, die sind sehr stark strategisch daran beteiligt, die rennen nicht bis zum Ende der Integrationsphase mit, die close das und dann ist alles gut.
Zeitbeschränkungen Pre-Merger	[1]	Das heißt, es werden Menschen einfach außen vorgelassen oder komplett vergessen. Aber es wird vieles vergessen vor Closing einfach nur, weil jeder ist daran interessiert, so schnell wie möglich zu close. Je schneller das Closing stattfindet, desto schneller kriegen die Directors und Executives Managers ihren Bonus ausgezahlt.
Machtmotivation der Manager	[6]	Für mich sind Acquisitions nichts anderes wie früher in der Geschichte die Eroberungen von Ländern. Je mehr Länder man besitzt, desto reicher bin ich. So agieren die Firmen halt auch. Getrieben teilweise durch den Dax oder durch andere Aktienmärkte, getrieben aber auch durch dieses gesellschaftliche und menschliche Verhalten ‚schneller, höher, weiter‘, ‚je mehr ich habe, desto toller bin ich‘.
Fokus auf harte Zahlen und Fakten	[12]	[...] viele Unternehmen nehmen das nicht ganz so ernst wie die finanziellen Kennzahlen, die man sich natürlich in erster Linie anschaut. Das ist natürlich sehr, sehr weich und qualitativ und das ist jetzt ich sag mal, wenn die Zahlen jetzt nicht überwältigend sind und sagt gut für den Kaufpreis kann ich mir Target X einverleiben, dann wird selten ein CEO oder Vorstand sagen, ja Cultural Assessment. Ja ich glaube nicht, dass das so gut passen wird, das wird auf jeden Fall kein Deal Breaker sein.
Aktiver Ausschluss der Mitarbeiterperspektive	[3]	Ich meine es liegt ja auf der Hand, wenn ein Laden verkauft wird, dann denkst du jetzt nicht an Hans Dieter, der seit 20 Jahre da arbeitet.
	[5]	Meine Erfahrung war, dass die Führungskräfte und Top-Führungskräfte auch immer total interessiert sind, das mitzukriegen, was läuft da. Aber oft wollen die es gerne auf dem Papier lesen, aber mit den Leuten reden ist dann noch einmal eine andere Nummer und es trauen sich nicht alle zu.
	[8]	Alles was darunter fällt, so nenne ich es jetzt mal ein bisschen abfällig, alles was unter Managementebene stattfindet, schaut man sich eigentlich relativ wenig an.

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Argumentation setzt sich in der Post-Merger-Phase fort. Da der „Faktor Mensch“ vorher nicht als relevant erachtet wurde, ist es nahezu zwangsläufig, ihn auch jetzt außer Acht zu lassen, da sonst die vorherige Entscheidung in Frage gestellt werden würde. Kognitive Dissonanzen lassen sich also leicht vermeiden, wenn der „Faktor Mensch“ während des gesamten M&A-Prozesses aktiv ausgeklammert wird. Die meisten Topmanager und M&A-Manager verfügen heute über eine betriebswirtschaftliche Ausbildung mit einem wesentlichen Gewicht auf zahlengetriebenen Fachgebieten wie Finance, Accounting und Controlling. Das erleichtert es ihnen, den „Faktor Mensch“ in M&As zu missachten oder sogar lächerlich zu machen, selbst wenn Unternehmensberater oder neuere Studien alternative Begründungen und Ansätze vorbringen.

Selbst wenn Topmanager eine positivere Meinung über den „Faktor Mensch“ bei M&A-Projekten haben, ist es schwierig, diese Meinung tatsächlich umzusetzen. Wie bereits erwähnt, ist die Phase vor der Fusion mit zeitlichen Zwängen und einem chancenorientierten Ansatz verbunden. Unter solchen Bedingungen neigen Menschen dazu, bei der Entscheidungsfindung eher Typ-2-Prozesse (heuristisch) als Typ-1-Prozesse (rational) zu verwenden. Hier ist es viel wahrscheinlicher, dass die Menschen auf ihren vorgegebenen Wegen bleiben und keine radikal neuen Ansätze verwenden (Evans, 2008), insbesondere wenn solche neuen Ansätze mehr Geld kosten würden als traditionelle Ansätze. Erschwerend kommt hinzu, dass der Mehraufwand in der Regel vor einer Genehmigungsinstanz (z. B. Aufsichtsrat) argumentiert werden muss, die häufig nicht sehr offen für solche neuen Ansätze ist.

Handlungsempfehlungen

Auf den ersten Blick zeichnet die vorliegende Studie ein düsteres Bild der Change-Management-Praxis in M&A-Projekten. Es scheint möglich, dass mehr empirische Erkenntnisse und möglicherweise noch aufwendigere Change-Management-Maßnahmen mit einer hohen Erfolgsquote nicht zu einer höheren Wertschätzung des „Faktor Mensch“ in M&A-Projekten führen. Da anzunehmen ist, dass die meisten Entscheidungsträger in M&A-Projekten bereits über die Bedeutung des „Faktor Mensch“ in M&A-Transaktionen grundsätzlich Bescheid wissen, ist es gut möglich, dass zusätzliche Erkenntnisse und Instrumente bewusst oder auch unbewusst ignoriert werden.

Unsere Studie hat jedoch auch einige Auswirkungen, die sich positiv auf den Erfolg von M&A-Transaktionen auswirken könnten. Unternehmen sollten ein Team oder eine Organisationseinheit einrichten, die für das gesamte M&A-Projekt von der Phase vor der Fusion bis zur Phase nach der Fusion verantwortlich ist. Die derzeit übliche Trennung der Verantwortlichkeiten zwischen Deal Closing und Post-Merger-Integration sollte abgeschafft werden. Dies könnte auch zur Einbeziehung von Aspekten der Unternehmenskultur in den Due-Diligence-Prozess

führen, wie dies von unseren Experten häufig vorgeschlagen wird. Einige praktische Fragen sprechen jedoch gegen diese Lösung, da sich die erforderlichen Fähigkeiten zwischen den beiden Phasen stark unterscheiden: In der Pre-Merger-Phase sind analytische Fähigkeiten der handelnden Manager gefragt, während bei der Umsetzung eher motivationale Fähigkeiten gefragt sind (Rathnow, 2014, S. 351). Wenn eine persönliche Gesamtverantwortung nicht möglich oder ratsam ist, können zwei alternative organisatorische Maßnahmen eine integrierte Verantwortung unterstützen:

1. In der Pre-Merger-Phase sollte eine kulturelle Due Diligence inklusive Aktionsplan für kritische Aspekte zwingend vorgeschrieben werden. Technisch lässt sich dies mit dem in vielen Unternehmen von den Aufsichtsgremien geforderten „Authorisation-for-Signing“-Meilenstein realisieren. Dies würde die Qualität der Integration durch eine angemessenere Einbeziehung der Kultur verbessern. Darüber hinaus würde es Geschäfte verhindern, die in Bezug auf die Kultur offensichtlich unpassend bzw. hoch risikoreich sind.
2. Eine zweite Maßnahme bestünde darin, die verantwortlichen Manager in der Phase vor der Fusion auf der Grundlage von Zielvorgaben für die Wertschöpfung des Geschäfts zu incentivieren. Die größte Herausforderung hierbei sind sinnvolle, verständliche und akzeptierte Ziele zur Leistungsmessung. Diese sollte neben den projektspezifischen Zieldaten (z. B. Produktkosten und -ergebnis, Entwicklungsmeilensteine) auch Integrations-KPI enthalten (z. B. Fluktuationsquote, Krankheitsquote, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit). Um eine effektive Kontrolle der Zielerreichung zu ermöglichen, muss vor der Unterzeichnung ein unabhängiges Akquisitionscontrolling vorhanden sein (Rathnow, 2014, S. 333).

Diese Maßnahmen werden sehr wahrscheinlich das Hauptproblem der geteilten Zuständigkeiten lösen. Um die Situation bedeutend zu verbessern, reichen diese Maßnahmen jedoch nicht aus. Auch die Denkweise der Verantwortlichen bei M&A-Projekten muss sich ändern, und zwar hin zu einer vermehrt mitarbeiterorientierten, wertschätzenden Führung. Dies mag unrealistisch erscheinen, aber neue Organisationsformen (New Work), agile Methoden und die Einbeziehung von mehr Topmanagerinnen in großen Unternehmen weisen genau in diese Richtung. Auch der Paradigmenwechsel von der klassischen ökonomischen Rationalität hin zu neuen Paradigmen wie der Verhaltensökonomie stimmt optimistisch.

Kritische Würdigung der Forschungsergebnisse

Die vorliegende Studie ist explorativ und qualitativ. Sie prüft keine Hypothese, sondern legt vielmehr eine mögliche Erklärung dafür vor, warum ein aktives Management des „Faktor Mensch“ bei vielen M&As noch immer nicht Standard ist, obwohl viele Studien die positiven Auswirkungen solcher Maßnahmen auf den Erfolg von M&A-Projekten belegen. Die zwölf

befragten Experten zeigten vielerorts einen breiten Konsens, was darauf hinzudeuten scheint, dass die Forschungsergebnisse die Realität angemessen widerspiegeln. Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass unsere Experten möglicherweise auch bestrebt waren, ihre kognitive Dissonanz in Bezug auf den richtigen Umgang mit M&As zu verringern. Daher könnte es zu einfach sein, nur die beteiligten Manager zu beschuldigen. Außerdem umfasste die Stichprobe in dieser Studie ausschließlich Unternehmensberater in Deutschland. Während die Autoren dieser Studie der Meinung sind, dass die Ergebnisse auch in einem internationalen Kontext gültig sein dürften, muss dies durch weitere Studien überprüft werden, die idealerweise quantitative und mehr internationale Daten umfassen sollten.

LITERATURVERZEICHNIS

- Angwin, D. N./Mellahi, K./Gomes, K./Emmanuel, P. (2016):** How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (20), S. 2370-2397. doi: 10.1080/09585192.2014.985330.
- Bauer, F./Matzler, K. (2014):** Antecedents of M&A success: The Role of Strategic Complementarity, Cultural Fit, and Degree and Speed of Integration. *Strategic Management Journal*, 35, S. 269-291. doi: 10.1002/smj.2091.
- Cooke, F.L. (2016):** Human Resource Management in the context of Mergers and Acquisitions. In: S.Y. Tarba, C.L. Cooper, R.M. Sarala and M.F. Ahammad (Hrsg.), *Mergers and Acquisitions in Practice*, S. 122-137. New York: Routledge.
- DePamphilis, D. M. (2019):** *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*, 10th Edition. Burlington, MA: Academic Press.
- Distler, J. (2018):** *Acquisitions by Emerging Multinational Corporations: Motivation and Performance of Transactions in Western Europe and North America*. Berlin, Heidelberg: Gabler.
- Evans, J.B.T. (2008):** Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition. *Annual Review of Psychology*, 59 (1), S. 255-278. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093629.
- Festinger, L. (1957):** *A Theory of Cognitive Dissonance*. California: Stanford University Press.
- Gomes, E./Angwin, D.N./Weber, Y./Tarba, S.Y. (2013):** Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process Revealing Pre- and Post- M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 55, No.1, S. 13-35. doi: 10.1002/tie.21521.
- Klendauer, R./Frey, D./Jonas, E./Kauffeld, S. (2003):** Psychologische Erfolgsfaktoren bei Fusionen und Akquisitionen. In: M.-O. Schwaab, D. Frey and J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen – Herausforderungen für das Personalmanagement*, S. 193-213. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Kotter, J. P. (1996):** *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rathnow, P. (2014):** *Internationales Management*, 2nd Edition. Munich: De Gruyter.
- Rathnow, P./Walter, G. (2018):** Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Fünf Bausteine für erfolgreiche M&A. *Controller Magazin*, 1, S. 40-46.
- Sarala, R.M./Vaara, E./Junnii, P. (2019):** Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the „human side“ of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54, S. 307-321. doi: 10.1016/j.jwb.2017.10.001.
- Weber, Y./Tarba, S.Y. (2012):** Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (3), S. 288-303. doi: 10.1108/13527601211247053.
- Witzmann, N./Dörrenbächer, C. (2016):** The Link between Cultural Due Dilligence and Sociocultural Post-Merger Integration Management as a critical success factor in M&As. In S.Y. Tarba, C.L. Cooper, R.M. Sarala and M.F. Ahammad (Hrsg.), *Mergers and Acquisitions in Practice*, S. 199-221. New York: Routledge.



PROF. DR. GÖTZ WALTER
Business Psychology & HR
International School of Management ISM
München
E-Mail: goetz.walter@ism.de
<https://www.linkedin.com/in/prof-dr-götz-walter-483716198>



DÉSIRÉE CHARLOTTE SCHWEIG, M.SC.
Business Psychology & HR
International School of Management ISM
München
E-Mail: desiree.schweig@student.ism.de



PROF. DR. PETER RATHNOW
Strategy, Finance & Innovation
International School of Management ISM
München
E-Mail: info@Rathnow.de

SUMMARY

Research question: Is the ‘human factor’ in M&As still neglected, and if so, why corporations fail to put the evidence-based management literature’s recommendation into practice?

Methodology: Interviews with 12 experienced M&A consultants representing about 200 M&A-deals were conducted.

Practical implications: All experts stated the importance of the ‘human factor’ for successful M&A transactions and perceived a neglect of such measures in current M&A activities. An adapted M&A governance setup might help; however, real change is only possible if the mindset of involved managers changes.

Psychologische Sicherheit: Erfolgsfaktor für Teamerfolg jenseits der Teamzusammensetzung

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

Google ist eines der erfolgreichsten Unternehmen der Welt und gilt als Vorreiter in der Anwendung von People Analytics, Big Data und datenbasierter Personalarbeit. Es ist somit nicht verwunderlich, dass Google als Best-Practice-Unternehmen gilt und die analytisch fundierten Projekte wie Project Oxygen zur Effektivität von Führungskräften oder Project Aristotle zur Effektivität von Teams große Beachtung unter Praktikern finden. Im Zuge dieser Projekte bekam „psychologische Sicherheit“ plötzlich die Aufmerksamkeit der Personalpraktiker, weil Google diese als wesentlichen Einflussfaktor für den Erfolg von Teams identifizierte. Zudem wurde damit ein Faktor identifiziert, der jenseits der individuellen Eigenschaften der Teammitglieder angesiedelt ist: Teamerfolg hängt somit nicht nur von der Auswahl der richtigen Mitglieder oder der Zuweisung von Teamrollen ab. Aber können diese Ergebnisse von Google verallgemeinert werden?

Vor diesem Hintergrund wollen wir uns mit der wissenschaftlichen Evidenz zur psychologischen Sicherheit beschäftigen. In der wissenschaftlichen Diskussion wurde psychologische Sicherheit erstmals in den 1960er Jahren eingeführt (Schein/Bennis, 1965), erlangte allerdings größere Bedeutung erst vor ca. 20 Jahren mit den Arbeiten von Amy Edmondson (1999). Inzwischen liegen viele Einzelstudien vor, wobei der Ausgangspunkt unserer Ausführungen die Metaanalyse von M. Lance Frazier und Kollegen (2017) ist. Dabei wollen wir insbesondere der Frage nach dem Einfluss psychologischer Sicherheit auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen wie z. B. Teamleistung und Engagement nachgehen und zudem auf Einflussgrößen eingehen, die psychologische Sicherheit hervorrufen. Da das Konstrukt psychologische Sicherheit in der Personalpraxis wenig bekannt ist, erfolgt zunächst eine Beschreibung und eine Einordnung des Konstrukts.

Abb. 1: Effekte psychologischer Sicherheit

Ergebnisgröße/ abhängige Variable	Anzahl Studien	Fallzahl/ Befragte	(Korrigierte) Korrelation
Engagement	4	264	0,44
Arbeitsergebnis	33	2802	0,29
Arbeitszufriedenheit	4	299	0,69
Informationsweitergabe	9	644	0,50
Kreativität	8	841	0,29
Lernverhalten	21	1686	0,52

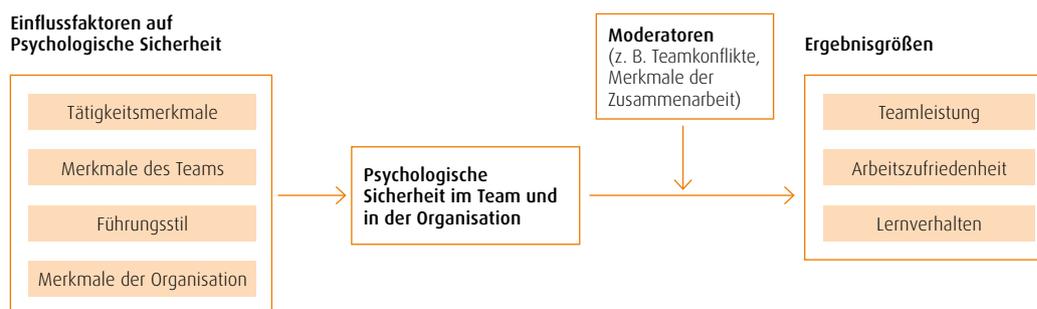
Quelle: Eigene Darstellung aus Frazier et al., 2017, Seite 131

Abb. 2: Einflussfaktoren auf psychologische Sicherheit

Einflussgröße/ unabhängige Variable	Anzahl Studien	Fallzahl/ Befragte	(Korrigierte) Korrelation
Transformationale Führung	4	543	0,38
Vertrauen in die Führungskraft	2	297	0,44
Rollenklarheit	7	413	0,51
Aufgabeninterdependenz	6	339	0,40
Unterstützende Arbeitsumgebung (Organisation und Kollegen)	18	1449	0,51

Quelle: Eigene Darstellung aus Frazier et al., 2017, Seite 131

Abb. 3: Gesamtmodell zur psychologischen Sicherheit



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Nembhard/Edmondson (2012, S. 499), ergänzt um die neueren empirischen Befunde auf Basis Newman/Donohue/Eva (2017, S. 529).

Psychologische Sicherheit: Konzept und Messung

Psychologische Sicherheit beschreibt den Glauben einer Person oder einer Gruppe von Personen, dass Risiken innerhalb eines Teams oder innerhalb einer Organisation ohne negative Konsequenzen eingegangen werden können. Damit weist das Konstrukt eine Nähe zum bekannteren und empirisch gut untersuchten Ansatz des „Vertrauens“ auf (Vertrauen hat mit einer korrigierten Korrelation von 0,30 einen moderaten Einfluss auf den Erfolg von Teams; vgl. De Jong et al., 2016). Edmondson (2004) diskutiert die Unterschiede der beiden Konstrukte und weist insbesondere darauf hin, dass sich Vertrauen auf Personen bezieht, während psychologische Sicherheit ein geteilter Glaube an eine Gruppennorm ist.

Die Ermittlung psychologischer Sicherheit erfolgt überwiegend auf der Basis standardisierter Fragebögen. Am häufigsten verwendet wird das von Amy Edmondson (1999) entwickelte Messkonzept, das aus sieben Einzelfragen besteht und psychologische Sicherheit auf der Ebene des Teams misst, wobei allerdings jedes Teammitglied die Fragen beantwortet und somit neben dem durchschnittlichen Niveau auf Teamebene auch unterschiedliche Einschätzungen einzelner Teammitglieder identifiziert werden können. „It is safe to take a risk on this team“, ist bspw. eines der sieben Einzelitems. In diesem Sinne misst das Konstrukt die geteilte Überzeugung innerhalb eines Teams, ob das Team ein sicheres Umfeld zur Übernahme von Risiken durch einzelne Teammitglieder bietet.

Neben der Teamebene kann psychologische Sicherheit auch auf individueller Ebene betrachtet werden, wobei hier viele unterschiedliche Messkonzepte bzw. Fragebögen entwickelt wurden (Newman/Donohue/Eva, 2017). Zum Teil sind diese

Fragebögen stark auf die Beziehung zur Führungskraft hin ausgerichtet (z. B. Tynan, 2005; „I trusted the boss“, The boss would go to bet for me“) und liegen durch den Personenbezug näher am Konstrukt des Vertrauens.

Effekte psychologischer Sicherheit

In ihrer Metaanalyse untersuchen M. Lance Frazier und Kollegen (2017) die Auswirkungen psychologischer Sicherheit auf personalwirtschaftliche Ergebnisgrößen. In Abbildung 1 sind die zentralen Befunde dargestellt, die sich auf die Messung auf Teamebene beziehen (die Ergebnisse bei Messung auf der individuellen Ebene weichen nicht substantiell von den hier dargestellten ab).

Insgesamt zeigen sich mittlere bis hohe Korrelationen zwischen psychologischer Sicherheit und den Erfolgsgrößen. Auffällig ist insbesondere der hohe Zusammenhang mit der Bereitschaft zur Weitergabe von Informationen ($r=0,50$). Darüber hinaus zeigt sich ein starker Zusammenhang ($r=0,52$) mit dem Lernverhalten, auf den im Folgenden näher eingegangen werden soll.

Psychologische Sicherheit und Lernen in Teams

In der aktuellen Personalpraxis steht der Lerneffekt von Teams im Fokus der Betrachtung. Innovative Aufgaben werden an Teams vergeben und der Erfolg der Arbeit wird wesentlich dadurch bestimmt, dass die Teammitglieder voneinander lernen, Erfahrungen austauschen und Wissen weitergeben. Deshalb wollen wir den Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Lernverhalten näher untersuchen. Diesem Thema widmen sich Bret Sanner und J. Stuart Bunderson (2015). In

ihrer Metastudie untersuchen die Autoren zunächst den direkten Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Lernen und kommen – wenig überraschend – zu ähnlichen Ergebnissen, wie oben dargestellt. Darauf aufbauend untersuchen sie näher, unter welchen Bedingungen der Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Lernverhalten besonders groß oder eher klein ist. Sie konzentrieren sich dabei insbesondere auf die Intensität des Wissens (knowledge intensity), das für die erfolgreiche Aufgabenerledigung erforderlich ist, und können drei Charakteristika identifizieren, unter denen der Einfluss psychologischer Sicherheit auf das Lernverhalten besonders groß ist. Als wichtigster Faktor ergibt sich die Komplexität der Arbeitsaufgaben, das heißt das Ausmaß, in dem die Aufgabenerledigung unterschiedliche Qualifikationen und Fertigkeiten erfordert: Je komplexer die Aufgabe, das heißt umso wissensintensiver die Aufgabenerledigung, umso wichtiger ist psychologische Sicherheit für den Lern- und Teamerfolg. Darüber hinaus steigt die Bedeutung psychologischer Sicherheit, wenn die Natur der Aufgaben Kreativität und Sinnstiftung („sensemaking“, das heißt die Konstruktion eines sinnvollen Ganzen aus vielfältigen Informationen) erfordert.

Einflussfaktoren auf die psychologische Sicherheit

Nachdem der positive Einfluss auf zentrale personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen nachgewiesen ist, stellt sich die Frage, wie psychologische Sicherheit erzeugt werden kann. Abbildung 2 fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

Es zeigt sich, dass psychologische Sicherheit auf unterschiedlichen Ebenen entstehen kann bzw. aus unterschiedlichen Quellen gespeist wird: Sowohl die Führungskraft als auch Kollegen und die Organisation können psychologische Sicherheit fördern. Auch die Aufgabengestaltung bzw. die Charakteristika der zu erfüllenden Aufgabe beeinflussen das subjektive Empfinden psychologischer Sicherheit. Demgegenüber spielen Persönlichkeitseigenschaften der Teammitglieder nur eine untergeordnete oder gar keine Rolle: Eine proaktive Persönlichkeit ($r=0,35$) und emotionale Stabilität ($r=0,17$) sind schwach bis mittel mit psychologischer Sicherheit korreliert. Offenheit hingegen bleibt in der Untersuchung ohne signifikanten Einfluss (Frazier et al, 2017, 129).

Róisín O´Donovan und Eilish McAuliffe (2020) untersuchen konkrete Interventionstechniken wie Fallstudienbearbeitung oder Videopräsentationen zur Förderung psychologischer Sicherheit, finden aber keine belastbaren Zusammenhänge, die die Vorteilhaftigkeit dieser Techniken belegen könnten.

Gesamtmodell

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass psychologische Sicherheit ein zentraler Faktor für den Teamerfolg ist und dieser Effekt insbesondere durch Lernen und Austausch im

Team entsteht. Die komplexen Zusammenhänge haben Ingrid M. Nembhard und Amy C. Edmondson (2012) in einem Gesamtmodell visualisiert, welches wir in vereinfachter Form in Abbildung 3 darstellen.

Zusammenfassung und praktische Implikationen

- ▶ Psychologische Sicherheit ist kein reines Modethema. Wissenschaftliche Studien belegen den positiven Einfluss auf personalwirtschaftliche Ergebnisgrößen.
- ▶ Teamerfolg ist gestaltbar und hängt nicht nur von der Teamzusammensetzung und der Verteilung von Rollen ab.
- ▶ Die Messung der psychologischen Sicherheit ist in der Praxis einfach und schnell durchführbar. Der Einsatz für die Teamdiagnose in der Praxis ist empfehlenswert.
- ▶ Psychologische Sicherheit entsteht durch positive Beziehungen zur Führungskraft (insbesondere transformationale Führung) und eine unterstützende Arbeitsumgebung, wobei diese Unterstützung sowohl aus der Organisation als auch von Kollegen kommen kann.
- ▶ Psychologische Sicherheit hat einen besonders hohen positiven Einfluss, wenn die Arbeitsaufgaben Kreativität und Sinnstiftung erfordern und wenn die Arbeitsaufgaben komplex sind.


PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Lehrstuhl für Personalmanagement und
Führung

Universität Mannheim

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

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


PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

Professur Human Resources

Hochschule Koblenz

Rheinahrcampus Remagen

E-Mail: weckmueller@rheinahrcampus.de

www.hs-koblenz.de

LITERATURVERZEICHNIS

De Jong, B. A./Dirks, K. T./Gillespie, N. (2016): Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150.

Edmondson, A. C. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2004): Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In: Kramer, R. M., & Cook, K. S. (eds.): *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, New York: Sage, 239-272.

Frazier, M. L./Fainshmidt, S./Klinger, R. L./Pezeshkan, A./Vracheva, V. (2017): Psychological safety: A meta analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

Nembhard, I. M./Edmondson, A. C. (2012): Psychological safety. In Spreitzer, G.M. & Cameron, K. S.(eds.): *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 490-501.

Newman, A./Donohue, R./Eva, N. (2017): Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.

O'Donovan, R./McAuliffe, E. (2020): A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-11.

Sanner, B./Bunderson, J. S. (2015): When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 224-243.

Schein, E. H./Bennis, W. G. (1965): *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.

Tynan, R. (2005): The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.

New Work in Brandenburg

Der Tod von Frithjof Bergmann im Alter von 90 Jahren gibt Anlass, einen Blick auf sein Lebenswerk und seine Einflüsse auf den Arbeitsmarkt zu werfen.

Von **Prof. em. Dr. Dieter Wagner** (Universität Potsdam), **Ursula Klingmüller** und **Prof. Dr.-Ing. Andreas Gebhardt** (FH Aachen)

Der kürzlich verstorbene Philosoph und Managementsoziologe Frithjof Bergmann hat mit seinen Ideen zu „New Work“ auch das Human Resource Management nachhaltig beeinflusst. Vieles wie z. B. „Agilität“ oder „mobiles Arbeiten“ hat sich inzwischen verselbstständigt und gute Chancen, sich unter „Moden und Mythen“ einzureihen. Dabei kann „New Work“ nach wie vor mehr sein als eine zeitgemäß erscheinende Managementtechnologie. Nahezu zeitlos ist bspw. die Frage, ob „Arbeit glücklich macht – oder krank“, wie sie in der Diskussion um den Wertewandel in den 80er Jahren gestellt wurde, oder ob sie doch ein Weg zu mehr „Individualisierung und Flexibilisierung“ jenseits von modern daherkommenden Rationalisierungsmethoden ist. Die folgenden Ausführungen

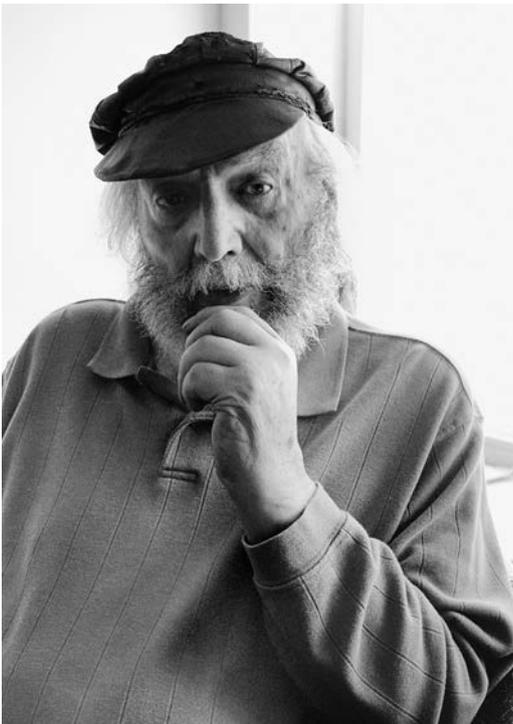
beschreiben einige eher unbekanntere Facetten des Wirkens von Frithjof Bergmann in Brandenburg und Berlin.

Zum arbeitsmarktpolitischen Ansatz

1996 hielt Frithjof Bergmann im Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) einen Vortrag zum Thema „Neue Arbeit – Neue Kultur“. Auch die damalige Arbeitsministerin Regine Hildebrandt und der damalige Abteilungsleiter für Arbeit des Landes Brandenburg, Dr. Rolf Schmachtenberg, waren unter den Zuhörern.

Etwa 2006 wurde über Umsetzungsmöglichkeiten von „New Work – New Culture“ nachgedacht. Bergmann hielt einen Workshop zu „Neuer Arbeit – Neuer Kultur“, organisiert durch die Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA), und unterbreitete im persönlichen Gespräch das Anliegen, eine Fabrik für Elektroautos zur Beschäftigung Langzeitarbeitsloser – inspiriert durch Erfahrungen in Indien – zu gründen. Leider sah man sich außerstande, aus dem Ministerium heraus so ein Unternehmen zu gründen oder ein geeignetes Unternehmen dazu zu ermuntern.

Allerdings gab es durchaus ein grundsätzliches Interesse vonseiten der Unternehmerschaft, auch wenn man seiner Vorstellung von selbstbestimmter Arbeit skeptisch gegenüberstand. Dabei wurde das Thema der digitalen Bauteilherstellung in der Diskussion mit Frithjof Bergmann über die Jahre zunehmend relevant. Dazu zählte die Frage, ob eine Digitalisierung der Arbeit, die ja auch den Erwerb von Kenntnissen (auch ein Grund für die Einrichtung von Center of New Work) erfordert, zu größerer Freiheit des Einzelnen beiträgt. Führt also „die Werkstatt auf dem Küchentisch“ zu mehr Freiheit für den Einzelnen? Unter dem Aspekt der Selbstversorgung auch mit High-Tech-Gütern war für ihn die Antwort eindeutig Ja. Sowohl für den Einzelnen als auch gesamtwirtschaftlich zählt allerdings auch die oft vernachlässigte Frage nach der Produktivität, also die Problematik, ob jeder all die Dinge, die er selbst herstellen kann, in der zur Verfügung stehenden Zeit auch wirtschaftlich herzustellen in der Lage ist. Darin begründet sich die Idee des Tauschhandels, in dessen Rahmen jeder das herstellt, was er am besten und damit auch am schnellsten kann. Bergmann war kein erklärter Freund des Tauschhandels, aber auch kein Feind dieser Idee. Diese Diskussion wurde leider nie zu Ende geführt.



© Scott Mann

Frithjof führte intensive Gespräche und erhielt Unterstützung für sein Werben um neue „Center of New Work“. Um 1998/99 war Frithjof Bergmann in Lauchhammer im Süden von Brandenburg bei der Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft GmbH tätig. Diese Arbeits- und Qualifizierungsgesellschaft erhielt die Förderung einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme (ABM) für 15 Personen, die sich nach den Vorstellungen von Frithjof Bergmann ausgehend von ihren Wünschen eine berufliche Zukunft entwickeln sollten. Das Vorhaben wurde von dem damaligen Abteilungsleiter des Arbeitsministeriums Brandenburg, Dr. Rolf Schmachtenberg, ideell sehr unterstützt und begleitet.

Für das Projekt wurde ein architektonisch gelungenes Holzhaus gebaut, das „Haus der Möglichkeiten“, wo Veranstaltungen und Seminare der ABM stattfanden. Es entstand auch eine Töpferei, die mehrere Jahre betrieben wurde. Frithjof Bergmann entwickelte mit den Teilnehmern das Konzept, die aufgelassene Friedensgedächtnis-Kirche in Lauchhammer als „Zentrum für Kunst, Kultur und Politik“ zu nutzen.

2010 wurde die Breuninger Stiftung aktiv. Gefördert durch ESF-Mittel des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg und mit Unterstützung der Breuninger Stiftung wurde vom Europäischen Regionalen Förderverein e. V. als Träger das Projekt „100 x Neues Leben und Arbeiten in der Uckermark“ in Angermünde für 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Mitte 2011 bis Ende 2013 umgesetzt.

Die Breuninger Stiftung erwarb das Gebäude der ehemaligen Berufsschule in Angermünde. Es bot u. a. große Ateliers für Malerinnen und für ein Technologielabor mit 3D-Drucker etc. Das Haus steht – jetzt unter der Bezeichnung „Projekthaus AHA“ – den Bewohnern Angermündes und Umgebung für ein geringes Entgelt zur Nutzung zur Verfügung. Akteure aus dem Projekt in Angermünde engagieren sich im Hebewerk e. V. in Eberswalde, das dort ein „Offenes Technologie Labor“ betreibt. Hier treffen sich junge Leute zum Ideenaustausch, zur Entwicklung von Start-ups, zum gemeinsamen Arbeiten und auch Forschen.

Bereits 2006, als noch niemand von 3D-Druckern in Brandenburg sprach, wies Frithjof Bergmann auf diese technische Neuerung hin. Letztendlich durch seinen Anstoß wurde 2017 ein Kompetenzzentrum für 3D-Druck-Verfahren von dem damaligen Bereichsleiter der Deutschen Angestellten Akademie (DAA), Hans Stegemann, in Eberswalde eingerichtet.

Was wirkt arbeitsmarktpolitisch nach?

Unmittelbar geht auf Frithjof Bergmann in Brandenburg die Wiederbelebung der säkularisierten „Friedensgedächtniskirche“ in Lauchhammer als ein Zentrum für Kultur, Kunst und Politik zurück. Darüber hinaus hat er die Verbindungen nach Österreich zu den „Offenen Technologie Laboren“ hergestellt und verstärkt und die Schaffung nichtkommerzieller Co-Working-Spaces in Brandenburg beflügelt. Darüber hinaus wäre

DIETER WAGNER ist emeritierter Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Potsdam und Ehrenherausgeber der Zeitschrift „PERSONALquarterly“.

URSULA KLINGMÜLLER war Referatsleiterin im Brandenburgischen Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen. **ANDREAS GEBHARDT** war Professor an der FH Aachen und u.a. Experte für 3D-Technologien. Beide waren mit Frithjof Bergmann eng befreundet.

das 3D-Druck Kompetenzzentrum der DAA in Eberswalde ohne seine Kontakte zu Professor Andreas Gebhardt, FH, einem Pionier des 3D-Drucks in Deutschland, nicht zustande gekommen.

Die Formulierung einer konkreten Utopie – „ein Drittel der Zeit für Lohnarbeit, ein Drittel der Zeit für High Tech Self Providing und ein Drittel der Zeit, für das, was man wirklich, wirklich will“ – wird nachwirken als Anstoß zum Nachdenken über die Überwindung des heutigen auf Profit und Konsum basierenden Wirtschaftssystems.

Sein Vorschlag des High Tech Self Providing könnte dazu führen, dass das Wirtschaften ökologischer wird, da Gebrauchsgegenstände, weil selbst gemacht, weniger weggeworfen werden. Bergmann stellte sich diesen Ansatz vor allen Dingen für arme, in prekären Situationen lebende Menschen vor, für die 80 % der Menschen, die er als „Wüstenmenschen“ bezeichnete, während er in Bezug auf Deutschland und Österreich immer von „Inseln der – ahnungslosen – Glückseligen“ sprach. Bemerkenswert war seine stete Suche nach technischen Neuerungen zur Verwirklichung des High Tech Self Providing.

Es wirkt nach, dass Bergmanns Idee eine wissenschaftlich fundierte Theorie ist, die in Anlehnung an Erich Fromm und Karl Marx die philosophische Grundlage der „Freiheit der Menschen zur Entscheidung“ weiterentwickelt und auf die neue Grundlage „der Freiheit der Menschen zum Handeln“ gestellt hat. Das ist ein enormer Schritt und beinhaltet die Wandlung vom Passiven ins Aktive. Und das ist auch der Kern vieler „Center of New Work“: die Unterstützung der Einzelnen bei der Entwicklung der Freiheit zum Handeln. Und auf dem Weg dahin zu erkennen, was wir „wirklich, wirklich wollen“.

„Sein eigenes Ding durchzuziehen mit den Chancen zur schöpferischen Entfaltung“ bilden das Zentrum der Überlegungen. Arbeit soll uns nicht auslaugen und erschöpfen, sondern mehr Kraft und Energie geben; sie soll uns zu vollkommeneren und glücklicheren Menschen machen. Wenn jetzt allerdings in Unternehmen von allen Mitarbeitern in falsch verstandener Anlehnung an New Work – New Culture die völlige Hingabe an die Arbeit verlangt wird, selbst wenn man sich „nur“ den Lebensunterhalt verdienen will, z. B. als Essenslieferant, ist das eine Perversion des Bergmannschen Ansatzes.

So kann man in Krisen Mitarbeiter unterstützen

Mihalache, M. (Amsterdam Business School) & **Mihalache, O. R.** (Vrije Universiteit Amsterdam): How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being, *Human Resource Management* 2021, 1-20.

Zu Beginn der Coronakrise standen viele Mitarbeiter vor neuen Herausforderungen: Die Unternehmen passten kurzfristig Arbeitsabläufe und Kommunikationswege an und führten mobiles Arbeiten ein. Neben der Arbeit gab es weitere Belastungen, allem voran gesundheitliche Ängste oder tatsächliche Covid-19-Erkrankungen, begrenzter Ausgleich im Privaten und zusätzlich mehr Care-Work. Aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet lässt sich erkennen, dass Unternehmen ganz unterschiedliche Maßnahmen getroffen haben, um die Krise zu bewältigen, Unterstützungsleistungen für ihre Mitarbeiter anzubieten und damit das arbeitsplatzbezogene Wohlbefinden und die emotionale Bindung an den Arbeitsplatz zu sichern. Die hier vorgestellte Studie untersucht, welche Maßnahmen ergriffen wurden und welche besonders wirksam waren. Die Datenerhebung lief über die Plattform Prolific, die kurzfristige wissenschaftliche Online-Befragungen ermöglicht. Es wurden in Großbritannien von Ende Mai bis Anfang Juni 2020 in zwei Durchgängen 295 Angestellte im Alter von 22 bis 65 befragt. In dieser Zeit galt in UK ein Lockdown und alle Studienteilnehmer arbeiteten im Homeoffice. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter in Krisensituationen ein geringeres arbeitsbezogenes Wohlbefinden zeigen, Unternehmen aber die Möglichkeit haben, dem entgegenzuwirken. Dabei können auf verschiedenen Ebenen der Organisation Unterstützungsleistungen erbracht werden. Auf organisatorischer Ebene kann die Unterstützung bspw. darin bestehen, zeitgemäße Kommunikationstechnologien bereitzustellen und Flexibilität in der Arbeitszeit anzubieten. Auch sollte die wirtschaftliche Situation des Unternehmens jederzeit möglichst klar kommuniziert werden, um Unsicherheiten zu vermeiden. Auf der Ebene der Vorgesetzten können Maßnahmen, wie eine gesteigerte Interaktion mit den Mitarbeitern und eine einfache Erreichbarkeit der Führungskraft, Unsicherheiten in Bezug auf die Erwartungen auflösen. Die Autoren kommen jedoch zu dem Schluss, dass Unternehmen möglichst individuelle Unterstützungsmaßnahmen für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter finden sollten.

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

Warum es extreme Arbeitszeiten gibt

Blagoev, B. (Leuphana University of Lüneburg) & **Schreyögg, G.** (Freie Universität Berlin, University of Graz): Why do extreme work hours persist? Temporal uncoupling as a new way of seeing. *Academy of Management Journal*, 62(6), 2019, 1818-1847. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1481>

Während die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in Deutschland seit den 1990ern konstant ist bzw. teilweise leicht sinkt, können in einigen Bereichen wie der Strategieberatung stark steigende Arbeitszeiten beobachtet werden. Dies ist der Fall trotz negativer Effekte für Gesellschaft, Unternehmen und Individuen. Die Autoren definieren extreme Arbeitszeiten als 60-120 Stunden in der Woche und analysieren Primär- (88 Tiefeninterviews) und Sekundärdaten (z. B. Presseberichte, Geschäftsberichte oder Industriereports) einer anonymisierten Strategieberatung über den Zeitraum von 40 Jahren. Obwohl das Unternehmen einige organisationale Initiativen auf den Weg gebracht hat, um die Arbeitszeiten zu senken, kann die steigende Anzahl an Arbeitsstunden als empirisches Rätsel bezeichnet werden. Nach Auswertung der Daten identifizieren die Autoren eine zeitliche Entkopplung der Arbeitszeiten von Gesellschaftsnormen in Kombination mit positiver Verstärkung als Haupttreiber dieser Entwicklung. Während in den 1980ern die Rolle von Beratern als ergebnisorientiert und analytisch beschrieben wird, entwickelte sich Ende der 1980er eine Präsenzkultur, die zu der langsamen Entkopplung mit gesellschaftlich etablierten Arbeitszeiten führte. Dieser Prozess entwickelte sich nicht intentional. Das erhöhte Angebot an Präsenzprojekten führte zu einer höheren Nachfrage nach diesen Projekten, wodurch das Angebot weiter erhöht wurde. Während in den 1980ern vorwiegend laterale Einstellungen von Beratern mit Industrieerfahrung vorgenommen wurden, bedeutete die Einstellung von homogenen Beratern (meist jung, unverheiratet und männlich) eine weitere positive Verstärkung. Projektkalkulationen wurden vermehrt bereits auf Basis von steigender Arbeitszeit kalkuliert und potenzielle Abweichler durch sozialen Druck sanktioniert. Diese Feedbackprozesse führten zu einer Spirale der Entkopplung von Arbeitszeit und gesellschaftlicher Norm. Die Autoren schlagen eine Reihe von Maßnahmen vor, um die Feedbackprozesse zu unterbrechen, z. B. die Umstellung des Geschäftsmodells inklusive neuer organisationaler Prozesse, neuer Umsatzbringer und dem Ändern des Wertversprechens.

Besprochen von *Johannes Brunzel*

Schnell gleich gut? Die Rolle von Entscheidungsgeschwindigkeit in der Führer-Folger-Beziehung

Van de Calseyde, P. P.; Evans, A. M.; Demerouti, E. (Eindhoven University of Technology): Leader decision speed as a signal of honesty. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 2021, Online first. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101442>

Entscheidungsgeschwindigkeit spielt eine wichtige Rolle für eine Reihe von strategischen Entscheidungen. Während schnellere (im Vergleich zu langsameren) Entscheidungen Managern und Organisationen per se einen Vorteil bei strategischen Entscheidungen bringen können, ist laut dem Autorenteam wenig bekannt über die Rolle von Entscheidungsgeschwindigkeit in der „Führer-Folger-Beziehung“.

Nach der Signaling-Theorie ist Entscheidungsgeschwindigkeit ein stark beobachtbares Signal für das Publikum, wodurch langsamere Entscheidungen Zweifel des Senders des Signals an der Entscheidung signalisieren könnten. Langsamere Entscheidungen bei ethischen Entscheidungen könnten zudem Zweifel an der Ehrlichkeit des Senders des Signals aufkommen lassen. In der Praxis stehen Führungskräfte vor einer Reihe von ethischen Entscheidungen (z. B. Kompensationspraktiken oder Corporate-Social-Responsibility-Entscheidungen), in die sie Mitarbeitende entweder inkludieren oder exkludieren können.

Um Entscheidungsgeschwindigkeit isoliert von anderen Einflussfaktoren (z. B. Qualität oder Persönlichkeit) studieren zu können, nutzen die Autoren ein experimentelles Design. Dafür führen die Autoren drei incentivierte hypothetische Online-Experimente durch. Das experimentelle Design der Studie lässt dabei folgende Fragen bzw. Zustände zu:

- ▶ Werden Folger in eine Entscheidung einbezogen? Inkludieren vs. exkludieren (between-subjects factor)?
- ▶ Wie hoch ist die Entscheidungsgeschwindigkeit der Führungskräfte in dieser Entscheidung? Schnell vs. langsam (within-subjects factor).

Als Ergebnis wirkt sich höhere Entscheidungsgeschwindigkeit positiv auf die Wahrnehmung von Führungskräften aus, wenn sie Geführte im Team inkludieren. Damit senden Führungskräfte ein Signal, dass sie die Geführten schätzen. Entscheidungsgeschwindigkeit wirkt sich negativ auf die moralische Wahrnehmung der Führungskräfte aus, wenn Geführte im Team exkludiert werden.

Entsprechend ziehen Geführte Rückschlüsse aus der beobachtbaren Entscheidungsgeschwindigkeit, wodurch eine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit ein Signal der Fairness im Entscheidungsprozess sendet. Da das experimentelle Szenario sehr eng und speziell (z. B. Geschwindigkeit nicht als relative Messgröße; Kooperation nicht als relative Messgröße) ist, gibt es weiteren Forschungsbedarf über die Wahrnehmung von Entscheidungsgeschwindigkeiten auf andere relevante Ergebnisgrößen (z. B. Abwanderungswilligkeit von Geführten, Jobzufriedenheit). Führungskräfte sollten sich darüber bewusst sein, dass Entscheidungsgeschwindigkeit ein beobachtbares Signal darstellt, wodurch bewusst oder unbewusst Inferenz von Geführten über Charakteristiken der Führungsperson durchgeführt wird. Demnach könnte eine relativ langsamere Entscheidung ein Zeichen von Zweifel sein. Das Signal der (schnelleren) Entscheidungsgeschwindigkeit scheint besonders wirksam zu sein, wenn Geführte positive Ergebnisse für sich erwarten.

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.

Arbeitsintensiver Aufstieg

Karrieren haben individuelle Komponenten, aber Forscher entdecken auch Muster. Sie machen deutsche Führungskräfte, Frauen und Betriebsräte zum Gegenstand von Studien.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Das Handelsblatt überschreibt den Artikel zu Janina Kugel am 24.4.2021 mit „Raus aus der Komfortzone“. Die ehemalige Siemens-Personalvorstandsfräu und ihr frischgedrucktes Buch, „It's now. Leben, Föhren, Arbeiten. Wir kennen die Regeln, jetzt ändern wir sie“, ermutigt alle Leser und Leserinnen, Zustände nicht zu beklagen, sondern sie zu ändern. Kugel hat Siemens im Zwist mit dem Vorstandsvorsitzenden Joe Kaeser verlassen, ist jetzt Multi-Aufsichtsrätin und Beraterin – und reiht sich ein in die Riege der Spitzenmanagerinnen, die ihre Posten räumen, statt klein beizugeben.

Überraschende Wechsel innerhalb von Karrieren wie der ihre ist den Medien immer einen Artikel Wert. So war es in diesem Jahr auch bei Elke Eller, die mehrere Jahre den Bundesverband der Personalmanager BPM lenkte, als Personalvorständin von Tui im Sommer ihren Abschied nahm – und sich nun bei LinkedIn als freiberufliche Entrepreneurin, Coach und Beraterin bezeichnet. Für VW-Mann Bernd Osterloh, der mit 64 Jahren von Konzernbetriebsratschefessell in den Vorstand der VW-Lkw-Tochter Traton wechselte, gab es gar ein ganzes Feuerwerk an Überschriften: „Ich bin kein Verräter“, titelte Zeit online am 28.4.2021. „Betriebsratschef Bernd Osterloh wechselt die Seiten“, hieß es etwas schlichter am 23.4.2021 in der Süddeutschen Zeitung. Und „Der mächtigste Betriebsrat tritt ab“, lautete die Dachzeile im Tagesspiegel am gleichen Tag, in die Überschrift schaffte es auch dort der Seitenwechsel.

Karriereverläufe zeichnen sich durch Stabilität aus

Aber selbst weniger spektakuläre Karriereverläufe von Managern und Managerinnen beschäftigen Journalisten und Wissenschaftler. So promovierte Aleksandra Endemann 2017 an der Universität Hamburg über „Karrieremuster deutscher Führungskräfte“. Die Lehrbeauftragte im Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg nutzte dazu die Daten des Sozio-oekonomischen Panels SOEP. Sequenzen innerhalb von 20 Beobachtungsjahren ab 1994 analysierte die Forscherin. Die Ergebnisse sind in Band 56 der Schriftenreihe „Empirische Personal- und Organisationsforschung“ im Rainer Hampp Verlag erschienen. Hier eine Auswahl: Die Führungskräftekarrie-

ren zeichnen sich durch hohe Stabilität aus. Knapp die Hälfte der Führungskräfte stieg innerbetrieblich auf. Vor allem in größeren Unternehmen sind traditionelle Karrieren mit internen Aufstiegen wahrscheinlich. „Das sind geschützte, geschlossene Arbeitsmärkte“, beschreibt Endemann. „Und selbst bei den externen Wechseln geht beinahe die Hälfte der Karrieren nahtlos von einer Organisation zur nächsten weiter.“ Stabilisierende Faktoren für die traditionelle Aufstiegs Wahrscheinlichkeit in der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums sind regelmäßige Überstunden, eine geringe Freizeitorientierung und Kinderlosigkeit. Im Vorteil ist auch, wer keine Arbeiterherkunft aufweist und aus Westdeutschland kommt. Insgesamt selten ist dagegen bei Führungskräften eine sprunghafte Mobilität. Unsichere Karriereverläufe mit Abstiegen, unfreiwilligen und sehr vielen Wechseln fand Forscherin Endemann lediglich bei einem Viertel der Führungskräfte.

Stereotype Rollenzuschreibungen ignorieren

Dieser breit angelegten Datenanalyse stehen Studien gegenüber, die ganz speziellen Fragestellungen nachgehen. So will Professorin Isabell Welpel wissen, wie die Karrieremuster der Frauen aussehen, die es in der Wirtschaft an die Spitze gebracht haben. Die Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München (TUM) initiierte ein Projekt, in dem sie und Theresa Treffers, Postdoc am Welpel-Lehrstuhl, 24 Interviews mit Managerinnen in Vorständen und Aufsichtsräten aus Dax und M-Dax führten – fragebogengestützt und anonymisiert. Ihren Aufstieg starteten diese Wirtschaftsfrauen, als Diversity und Frauenquote noch nicht wie heute auf der Tagesordnung standen. Kooperationspartner Manager Magazin ergänzte die Forschung mit Gesprächen, in denen einige Top-Frauen über ihre Karriereschritte berichteten (MM 7/2021).

Welpel und Treffers suchen nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Karrieremustern von Frauen und Männern – in der Forschungsliteratur und in eigenen Studien. Die Daten von Fidar, Destatis und TUM zählen 52 Prozent Hochschulabsolventinnen, 47 Prozent Erwerbstätige, aber nur 13 Prozent Vorständinnen und 33 Prozent Aufsichtsrätinnen. Im europäischen Vergleich liegen Frauen in Führungspositionen in



V. l. n. r.: Dr. Aleksandra Endemann, Lehrbeauftragte (Universität Hamburg), Prof. Dr. Isabell M. Welpel (Technische Universität München), Prof. Dr. Erhard Tietel (Universität Bremen)

Deutschland mit diesen Werten um rund vier Prozentpunkte zurück. „Die Erfolgreichen“, so Isabell Welpel, „konnten schon als Kinder und Jugendliche Selbstvertrauen und Widerstandsfähigkeit aufbauen, weil die Eltern ihnen Vertrauen und Freiheit gaben.“ Geschlechtsspezifische Zuschreibungen habe es in den Elternhäusern kaum gegeben.

Das war und ist in Unternehmen anders. Von stereotypen Rollenzuschreibungen und schlechten Scherzen haben alle Managerinnen berichtet. „Aber die Frauen, die wir interviewten, haben sich den geschlechtsspezifischen Klischees nicht unterworfen“, sagt Isabell Welpel. „Sie ignorierten Diskriminierung und suchten die Freiheit, Entscheidungen zu treffen.“ Nachweislich gibt es für Frauen mehr kritisches Feedback als für Männer. Und doch haben die Aufsteigerinnen sich nicht unterkriegen lassen, Niederlagen reflektiert und sich durchgesetzt. Denn ohne Muster zu brechen, führt der Karriereweg nicht nach oben. Gemeinsam, so ein TUM-Ergebnis, ist allen Topmanagern ein großer Arbeitsaufwand. Allerdings wirkt sich das bei Frauen anders auf die Familienplanung aus: 59 Prozent der Managerinnen sind kinderlos, aber nur 21 Prozent ihrer männlichen Kollegen haben keine Kinder. Nachwuchsfragen raten die befragten Spitzenmanagerinnen, ihre Sichtbarkeit zu erhöhen – in Netzwerken und bei der Aufgabenübernahme – und sich nicht durch Überanpassung unsichtbar zu machen. „Die Frauen sollten ihrer Persönlichkeit und ihren Werten treu bleiben“, so ein Fazit der Spitzenmanagerinnen in der TUM-Befragung.

Vom Betriebsratsmitglied zum Arbeitsdirektor: ein Risiko

Die Karrieren einer ganz anderen Gruppe hat sich Professor Erhard Tietel angeschaut – eine, deren Berufswege Umbrüche aufweist: Betriebsratsmitglieder. Der Hochschullehrer am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen führte biografische Interviews. Zum einen sprach der Wissenschaftler

mit ehemaligen Betriebsratsmitgliedern, die mehrere Amtszeiten und oft freigestellt eine exponierte Stellung in ihrem Gremium innehatten und dann ausschieden, an ihren oder einen vergleichbaren Arbeitsplatz zurückkehrten oder in den Ruhestand gingen. Zum anderen befragte der Betriebswirt und Psychologe Führungskräfte und Arbeitsdirektoren, die aus der Arbeitnehmersvertretung ins Management gewechselt waren.

Der Aufstieg ins leitende Management birgt Risiken. Zum einen, so erfuhr es Erhard Tietel in seinen hermeneutisch-psychoanalytischen Interviews, erwarten Vorstände, „dass das neue Mitglied einer von uns wird“. Die Neulinge müssen „kapieren, dass sie jetzt Vorstand sind“. Zum anderen wird so manche ihrer Personal- und Organisationsentscheidungen Frust beim Betriebsrat erzeugen.

Aber auch ohne große Karriereschritte ist ein Wechsel zwischen Arbeitnehmersvertretung und betrieblichem Arbeitsplatz nicht immer einfach zu bewältigen. „Waren früher vor allem gewerblich Beschäftigte mit starker Gewerkschaftsbindung führend, sehen Betriebsratsmitglieder heute ihre Arbeit als Lebensabschnittsaufgabe“, beschreibt Tietel die Folgen des Generationswechsels. Die Akademisierung der Berufe und Räte trägt dazu bei. „Die Gremien sind nicht mehr so naturwüchsig, sondern arbeitsteiliger aufgestellt, ihre Inhalte, die Organisation und die Sozialbeziehungen untereinander sind komplexer.“ Dennoch geht keiner, der abgewählt wird oder sich selbst ein anderes Lebensprojekt sucht, an seinen Arbeitsplatz zurück, ohne sich verändert zu haben. „Die Persönlichkeit verändert sich“, so der Forscher. „Man lernt, auf das ganze Unternehmen zu schauen und sich auf dem Parkett anders zu bewegen, der Habitus wird ein anderer.“ Es helfe, wenn die Kollegen Kontakte gehalten hätten zu ihren Abteilungen, ein bisschen einer von ihnen geblieben ist. „Denn als Betriebsratsmitglied kommt man von oben, da ist die Rückkehr schwierig.“

Wie Vertrauensvorschuss funktioniert

Die Arbeitswelt ist voller Misstrauen. Zu Unrecht. Das belegt HSG-Professorin Antoinette Weibel immer wieder mit Studien über Vertrauens- und Motivationsmanagement.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Antoinette Weibel hat ein positives Menschenbild. Die 52-Jährige sieht bei ihren Zeitgenossen Freude, intrinsische Motivation und Liberalität im ursprünglichen, nicht im eingeeengten ökonomischen Sinn. „Der Mensch kommt eher gut auf die Welt“, meint die Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Doch es reicht ihr nicht, diese Meinung zu vertreten, sie überprüft sie am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten (FAA) empirisch. Sprühend vor Arbeitslust untersucht die Forscherin aus Leidenschaft, was bei Mitarbeitern Engagement und Motivation ausmacht, wie Vertrauensmanagement sich in Organisationen auswirkt und wie vertrauensbasierte Führung die Unternehmen voranbringen kann. Wie schon ihre Mentoren, die Professoren Margit Osterloh und Bruno S. Frey 1995 an der Universität Zürich, geht Weibel immer wieder Varianten der Frage nach Vertrauen und Macht auf den Grund.

Geboren in Luzern, aufgewachsen in Berlin und in der Nähe von Zürich, studierte Antoinette Weibel Ökonomie an der Universität Zürich und arbeitete anschließend als wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Organisation, Innovations- und Technologiemanagement. 2002 promovierte sie dort bei Professorin Osterloh. Ihr Thema: „Kooperation in strategischen Wissensnetzwerken. Vertrauen und Kontrolle zur Lösung des strategischen Dilemmas.“ Die Ökonomin blieb als Oberassistentin am Osterloh-Lehrstuhl und präsentierte ihre Ergebnisse international auf Kongressen und in wissenschaftlichen Publikationen, bis sie 2008 nach ihrer Habilitationsschrift „Governing Voluntary Work Behaviors“ die Lehrbefugnis für Betriebswirtschaftslehre erhielt.

Noch im Jahr ihrer Habilitation ging Hochschullehrerin Weibel nach langen Zürcher Jahren auf Tour. Zuerst übernahm sie im Fürstentum Liechtenstein den Lehrstuhl für Management an der Universität in der Hauptstadt Vaduz. 2010 folgte die Professorin dem Ruf nach Deutschland: An der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften übernahm sie den Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor. Es folgte im Herbst desselben Jahres der Wechsel an den Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft, insbesondere Managementlehre, der Universität Konstanz. In dieser Zeit veröffentlichte Antoinette Weibel mit Forscherkol-

legen Aufsätze zur Wirkung von Vertrauen auf Arbeitnehmer und über die Motivation, mit der Führungskräfte sich in ihrem Führungsstil für Vertrauen oder dagegen entscheiden. Sie geht der Frage nach, ob Ver- und Misstrauen zwei Seiten einer Medaille sind und welche Rolle Vertrauen in virtuellen, oft zusätzlich internationalen Teams spielt, damit diese erfolgreich arbeiten.

Boni zerstören die intrinsische Motivation

Seit 2014 hat die Schweiz ihre Staatsbürgerin wieder. An der Universität St. Gallen startete Antoinette Weibel im Gebiet Personalmanagement – als Ordinaria und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement. Inzwischen ist das Personalmanagement angesiedelt im FAA und die Vertrauens- und Organisationsforscherin Weibel dort Direktorin. Ihre Schwerpunkte hat die Forscherin mitgebracht. Ihre Studienergebnisse machen sie zu einer vehementen Gegnerin von Boni, die ihrer Ansicht nach „auf der Teppichetage“ Fehlanreize schaffen und die intrinsische Motivation zerstören. Aktuell läuft an ihrem Lehrstuhl eine Dissertation über die Einführung von Team-Boni in einem Unternehmen – mit allen Risiken der Feldforschung. „In Unternehmen tobt das Leben“, sagt die Wissenschaftlerin. So manche modische Managementmethode geht für Weibel in die falsche Richtung. Nicht nur, aber auch unter wirtschaftsethischen Überlegungen. So auch das Performance Management, an dem sie fundierte Kritik übt. New Work brauche eigenständige entscheidungsfreudige und kreative Mitarbeiter und Führungskräfte. Das System aber basiere auf Misstrauen, versuche zu vermessen, was nicht messbar ist, nämlich Kreativität und Einzigartigkeit. Und schließlich verursachten ständige Vergleiche und übermäßige Leistungstransparenz eine emotionale Erschöpfung. „Der interne Wettbewerb ist wenig förderlich für die Motivation des Einzelnen und das Arbeitsergebnis der Teams“, sagt Forscherin Weibel voller Überzeugung – und setzt ein klares Bekenntnis dagegen: „Vertrauen lohnt sich.“

Dieses Wissen muss in die Unternehmen getragen werden. „Wie kann man es gescheiter machen?“, fragt die Betriebswirtin, die vorrechnet, dass für unsinnige Führungsmethoden viel Budget versenkt wird. Die Professorin will dagegen „eine

relevante Forschung vorantreiben“. Das bedeutet für sie eine praxisorientierte Forschung und eine Forschung, die auch die ethische Frage stellt: „Welche Art des Zusammenlebens wollen wir?“ Professorin Weibel setzt mit Kollegen die interdisziplinäre Webseite www.goodorganisations.com auf, die sie einen „virtuellen Salon mit geladenen Leadern“ nennt und – als Bücherfan mit umfangreicher Hausbibliothek – auch „Bibliothek der guten Praxis“. Goodorganisations geht gerade an den Start und hat sich zum Ziel gemacht, der Organisationsforschung eine dezidiert humanistische Seite zu verleihen.

Forschen macht Arbeit und Vergnügen, so wirkt es auf Gesprächspartner, wenn Antoinette Weibel von ihren Projekten berichtet. Wobei intensive Arbeit zwischen Büchern und in der Onlinewelt ohnehin Spaß zu machen scheint, weil sie die Neugierde teils zufriedenstellt, aber teils auch unbekannte Themenfelder öffnet. Und weil jede Forschungsfrage eigene Details in den Vordergrund stellt, entscheiden sich genau daran das Konstrukt und die Methoden, die angewendet werden am FAA. Quantitativ in Feld- oder Survey-Experimenten und Befragungen sowie qualitativ in Fallstudien: Bei den wissenschaftlichen Methoden gibt es keine Denkverbote. „Außer Laborexperimenten habe ich schon alles gemacht“, sagt Antoinette Weibel. „Aber auch die will ich für die Zukunft nicht ausschließen.“ Wer das Vertrauen in die Europäische Union erforschen möchte, benötigt einfach andere Instrumente als derjenige, der Stakeholder-Misstrauen untersucht.

Der Erfolg gibt ihr Recht: Antoinette Weibel erlangt in Forschungsrankings regelmäßig gute Platzierungen. Und auch die praxisorientierte Community hat sie entdeckt: In diesem Jahr zählt Antoinette Weibel erstmals zu den 40 HR-Köpfen, die das Personalmagazin alle zwei Jahre aus Wissenschaft, Management und Beratung auswählt. Ihre exzellente Forschung und ihre Zusammenarbeit mit Unternehmen spielten eine Rolle, aber auch, dass sie statt auf technische Überwachung von Mitarbeitenden auf ein höheres Einfühlungsvermögen der Führungskräfte setzt.

Algorithmen beeinflussen das Vertrauensverhältnis

Die passionierte Forscherin dreht ihr Vertrauensthema dynamisch und mit einem konsequenten Blick auf Aktualität weiter. Natürlich haben auch die Algorithmen Einzug gehalten in ihrer Forschung. Ein noch junges Projekt geht der Frage nach, wie Algorithmen das Vertrauensverhältnis am Arbeitsplatz beeinflussen. Wie wirken Fehlermeldungen von Maschinen und wie die von Vorgesetzten? Es gäbe so viele Themen, so Weibel, dass sie vielen interessierten kommenden Akademikerinnen Bachelor- und Masterarbeiten anbieten und ihre Promotionen betreuen könne. Dabei gilt auch in der Lehre die Grundhaltung, über die die Hochschullehrerin forscht: Studierende und Institutsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter erhalten einen Vertrauensvorsprung. Aber ein Vertrauensklima



PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL

Ordentliche Professorin für Personalmanagement
 FAA – Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten
 Universität St. Gallen
antoinette.weibel@unisg.ch
www.faa.unisg.ch

braucht auch klare Grenzen; schwierig wird es, wenn das Vertrauen der anderen Teammitglieder wiederholt ausgebeutet wird. Hier bedarf es manchmal auch offener und kritischer Gespräche. Wenn keine Veränderung spürbar ist, muss man sich auch mal trennen. Ihren Studentinnen und Studenten, die in die betriebliche Praxis gehen, will die Hochschullehrerin „kritisches Denken mit auf den Weg geben“. Dazu gehört auch die Integration wirtschaftsethischer Diskurse in die Betriebswirtschaftslehre.

Das bringt Antoinette Weibel auch in wissenschaftliche Netzwerke ein – als Präsidentin des First International Network of Trust Researchers (FINT) und als Vorstandsmitglied SAGW Schweizerische Akademie für Sozial- und Geisteswissenschaften. Ob Ehrenamt oder Lehre, Forschung oder Unternehmenspraxis, Vortrag oder Diskussion – ihr Motto bringt USG-Professorin Weibel leicht unter: „Trust rocks.“

Fehlinterpretationen bei Auto, Motor, Sport

Prof. Dr. Thomas K. Bauer ist Vizepräsident des RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, lehrt empirische Wirtschaftsforschung an der Ruhr-Universität Bochum und gehört zum Autorent-Team der „Unstatistik des Monats“ (www.unstatistik.de).

Bei der Verwendung von Statistiken werden bedingte Wahrscheinlichkeiten und die Repräsentativität von Stichproben sehr häufig falsch interpretiert. Ein Beispiel hierfür ist ein Artikel in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung (FAS) vom 16. Mai dieses Jahres. Dort wird unter der Überschrift „Die Liebe der Grünen zum SUV“ berichtet, dass Sympathisantinnen und Sympathisanten der Partei Bündnis 90/Die Grünen häufiger als die Anhänger anderer Parteien einen SUV fahren. Grundlage des Berichts sind Ergebnisse einer Befragung des Beratungsunternehmens Puls Marktforschung in Schwaig bei Nürnberg. Erfasst wurden 1.042 Personen, die in den nächsten sechs Monaten die Anschaffung eines Autos planen oder in den vergangenen zwölf Monaten ein Auto gekauft hatten. In dieser Gruppe führen Anhängerinnen und Anhänger der Partei Bündnis 90/Die Grünen am häufigsten einen SUV (16,3 Prozent), gefolgt von Wählerinnen und Wählern der SPD (16,0 Prozent), der AfD (15,9 Prozent), der CDU/CSU (15,6 Prozent), der FDP (13,4 Prozent) und der Linken (7,7 Prozent). Die FAS folgert aus diesen Ergebnissen: „Jeder sechste Grünen-Sympathisant hat laut der Puls-Studie einen Geländewagen vor der Tür stehen.“

Bedingte Wahrscheinlichkeit statistisch relevant

Mit dieser Aussage wird eine bedingte Wahrscheinlichkeit falsch interpretiert. Denn die Puls-Ergebnisse zeigen lediglich, dass unter denjenigen, die sich in den vergangenen zwölf Monaten einen SUV gekauft haben, 16,3 Prozent Sympathisanten von Bündnis 90/Die Grünen sind. Das bedeutet aber nicht, dass jeder sechste Grünen-Wähler einen SUV fährt. Denn aus einer hohen Wahrscheinlichkeit von A (Grünen-Wähler), gegeben B (SUV-Fahrer), kann man nicht ohne Weiteres auf eine hohe Wahrscheinlichkeit von B (SUV-Fahrer), gegeben A (Grünen-Wähler), schließen.

Eine derartige Verwechslung von bedingten und bedingenden Ereignissen kommt immer wieder vor. So wird aus der Tatsache, dass nahezu 60 Prozent aller registrierten Sportunfälle bei Männern auf Fußballspieler entfallen, gerne fälschlicherweise gefolgert, dass Fußball die gefährlichste Sportart sei. Dabei ist der recht hohe Anteil von Fußballspielern an registrierten Sportunfällen überwiegend damit zu erklären, dass viele Männer Fußball spielen. Wollte man herausfinden, wie hoch das Verletzungsrisiko für Kicker ist, müsste man die Zahl

der registrierten Sportunfälle bei Fußballern ins Verhältnis zu allen fußballspielenden Männern setzen.

Ein weiterer regelmäßig vorkommender Fehler betrifft Aussagen zur Repräsentativität von Stichproben. Im Fall der SUV-fahrenden Grünen-Wählerinnen und -Wähler umfasst die verwendete Stichprobe Personen, „die in den nächsten sechs Monaten die Anschaffung eines Autos planen oder in den vergangenen zwölf Monaten ein Auto gekauft haben“. Wie so häufig ist ebenso interessant, wer nicht an der Befragung teilgenommen hat. Hier sind es die Personen, die sich nicht gerade ein Auto gekauft haben oder eine entsprechende Anschaffung planen. So kann die obige Angabe des Anteils der Grünen-Wähler unter den SUV-Fahrern nur sinnvoll interpretiert werden, wenn man beispielsweise gleichzeitig die Parteienpräferenzen derjenigen kennt, die grundsätzlich auf die Nutzung eines Autos verzichten.

Nichtbefragte können über Tendenz entscheiden

Ein ähnliches Problem ergibt sich bei der Interpretation der durchschnittlichen Lohnunterschiede von Männern und Frauen als Diskriminierungsmerkmal. Löhne können nur von Personen erhoben werden, die eine Beschäftigung haben. Erfolgt die Diskriminierung jedoch bei der Entscheidung, ob eine Frau eine Stelle erhält oder eben nicht, kann eine erhebliche Diskriminierung selbst dann vorliegen, wenn keine Unterschiede in den durchschnittlichen Löhnen beider Gruppen zu beobachten sind.

Am 30. Mai konterte der Spiegel obige Meldung der FAS mit dem Titel „Die Mär von den grünen SUV-Fahrern“. In einer Befragung von 5.004 Personen des auf digitale Meinungsforschung spezialisierten Instituts Civey in Berlin antworteten 24 Prozent der Sympathisanten der Bündnis 90/Die Grünen auf die Frage „Können Sie sich grundsätzlich vorstellen, einen SUV zu kaufen?“ mit „Ja“. Sie lagen damit knapp vor Anhängern der Linken (19 Prozent) und hinter Anhängern der SPD (29 Prozent), der CDU/CSU (48 Prozent), der FDP (52 Prozent) und der AfD (54 Prozent). Auf die für den Bundestagswahlkampf offensichtlich so elementare Frage, wie viele Grünen-Sympathisanten tatsächlich einen SUV vor der Garage stehen haben, gibt allerdings auch diese Studie letztendlich keine Antwort. Denn es wurde lediglich nach dem Kaufinteresse gefragt und nicht danach, ob man bereits einen SUV fährt.

Führungskräfte – Führungsteams – Führungssysteme

Dieses Buch bietet individuelle Lösungen für Führungskräfte – sowohl in ihren persönlichen Beziehungen als auch in und zwischen den Führungsteams. Nur mit Reflexion ist es möglich, Konfliktpotenzial zu lösen und ein gemeinsames Miteinander zu entwickeln.

- Schaffung einheitlicher, starker und menschlich wertvoller Führungskultur
- Stufenweise Integration der Hierarchieebenen einer Organisation zu einem Führungsteam
- Neue Führungsdenkweisen und -instrumente



Mark Thiel / Heike Linnepe

Systemische Führungskräfte-Entwicklung

Die summative Kraft der Führung leben

2021. 212 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-5226-7

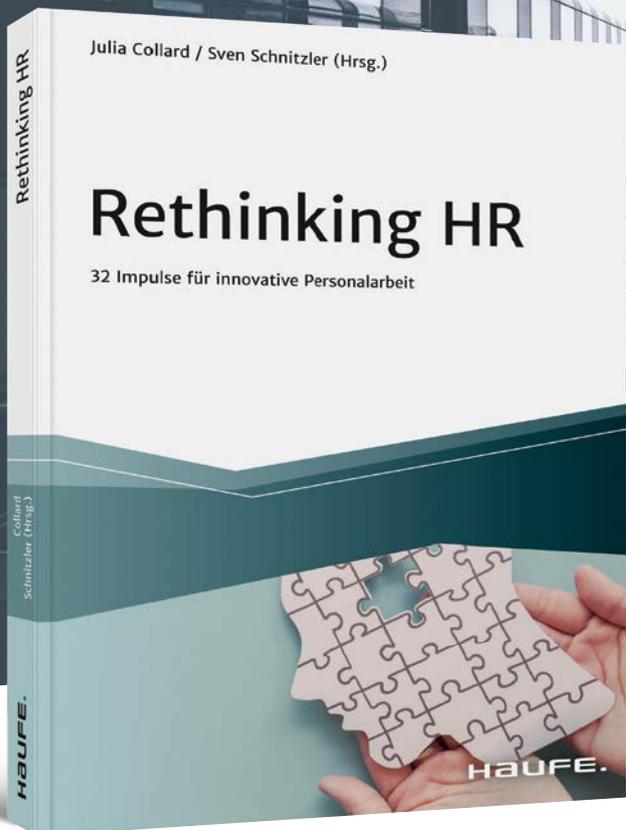
ePub 978-3-7910-5227-4

Bequem online bestellen:

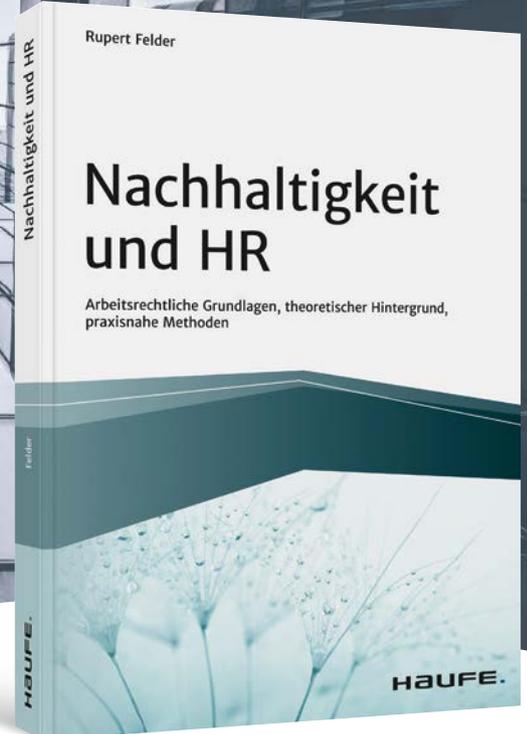
www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL

INNOVATIVE PERSONALARBEIT



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



+ Nachhaltigkeit im Kontext der Personalarbeit
+ Praxisnah, mit dem nötigen Hintergrundwissen
ISBN 978-3-648-15290-4
321 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? 30 Autor:innen aus verschiedenen Branchen zeigen ihre Erfahrungen zu einer zukunftsorientierten, menschenfokussierten Personalarbeit.

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

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