

# PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

## Erfolgreiches People Management in KMU und Start-ups

Wie Stressprävention in Kleinst- und Kleinunternehmen unterstützt werden kann s. 10

KUSKE/SCHULZ/ZAPKAU/SCHWENS

Rekrutierung in Start-ups: die Rolle von Führungsstil und Stereotypen s. 16

RUDIC/HUBNER-BENZ/BAUM

Geschlechterdiversität im Management von mittelständischen Familienunternehmen s. 22

LORENZEN/BLOCK

Personalmanagement und Erfolg in KMU: quantitative Evidenz s. 28

RAUCH

Homeoffice – aktuelle Erkenntnisse zu Produktivität und arbeitsbezogenen Wahrnehmungen s. 32

SÜSS/RUHLE/SCHMOLL

Die Herausforderungen hybrider Meetings verstehen und meistern s. 38

KRÜGER/LEHMANN-WILLENBROCK ET AL.



MATERIAL-NR. 04000-5066

Personalmagazin

# (wo)anders lesen!

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

personal.  
magazin

*digital*

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



## Liebe Leserinnen und Leser,



*Benjamin Krebs  
Universität Paderborn*



*Rüdiger Kabst  
Herausgeber  
PERSONALquarterly*

viele Volkswirtschaften werden von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dominiert, wodurch diesen für das Beschäftigungswachstum eine zentrale Rolle zukommt. KMU werden häufig mit der „Liability of Smallness“ charakterisiert, also Nachteilen in der Ressourcenausstattung, welche die Anfälligkeit für Veränderungen in der Umwelt erhöhen. Gleichzeitig sind KMU häufig agiler und unternehmerischer orientiert als große Unternehmen. Was bedeutet das für HR und das People Management? Der Schwerpunkt widmet sich dieser Frage. Entgegen der Annahme, dass HR erst ab einer bestimmten Organisationsgröße effektiv sei, zeigt der Beitrag von Andreas Rauch, dass kleine und junge Unternehmen überproportional von Maßnahmen profitieren, die das Wissen, die Fertigkeiten, die Partizipationsmöglichkeiten und die Verantwortung von Mitarbeitenden erhöhen. Biljana Rudic, Sylvia Hubner-Benz und Matthias Baum erläutern, wie ein unternehmerischer Führungsstil Start-ups im Rekrutierungsprozess helfen kann. Der Beitrag von Johanna Kuske, Matthias Schulz, Florian Zapkau und Christian Schwens befasst sich mit stresspräventiven Maßnahmen in Kleinst- und Kleinunternehmen und Solvej Lorenzen und Jörn Block beschäftigen sich mit mittelständischen Familienunternehmen und dem Einfluss weiblicher CEOs auf die Repräsentation im Management.

Im Interview sprechen wir mit Unternehmern und HR-Managern kleiner/mittelständischer, unternehmerisch orientierter Firmen über ihren Ansatz zu People Management. Dabei tritt deutlich hervor: HR in kleinen und mittleren unternehmerisch orientierten Firmen ist anders und muss anders sein und hat dabei in diesen (wissensintensiven) Firmen eine herausragende strategische Bedeutung.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und Inspiration und Motivation für Ihre eigene Arbeit.

## PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

## MANAGING EDITORS

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

## EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

## IMPRESSUM

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

**Verlag:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies **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; Bernd Junker (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com; **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** [www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de) **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 112 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Maria Nefzger, Ruth Großer **Titelbild:** yuoak/gettyimages.de **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589



## SCHWERPUNKT

- 6 Die herausragende strategische Rolle des People Managements in KMU  
Interview mit David Port (Cargoboard), Anja Düker (Raynet) und Oliver Vorwick (Neam)
- 10 Wie Stressprävention in Kleinst- und Kleinunternehmen unterstützt werden kann  
Johanna Kuske, Dr. Matthias Schulz, Prof. Dr. Florian B. Zapkau und Prof. Dr. Christian Schwens
- 16 Rekrutierung in Start-ups: die Rolle von Führungsstil und Stereotypen  
Dr. Bijana Rudic, Dr. Sylvia Hubner-Benz und Prof. Dr. Matthias Baum
- 22 Geschlechterdiversität im Management von mittelständischen Familienunternehmen  
Solvej Lorenzen und Prof. Dr. Jörn Block
- 28 Personalmanagement und Erfolg in KMU: quantitative Evidenz  
Prof. Dr. Andreas Rauch

## NEUE FORSCHUNG

- 32 Homeoffice – aktuelle Erkenntnisse zu Produktivität und arbeitsbezogenen Wahrnehmungen  
Prof. Dr. Stefan Süß, Dr. Sascha Ruhle und René Schmoll
- 38 Die Herausforderungen hybrider Meeting verstehen und meistern  
Fabio Krüger, Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock et al.

## STATE OF THE ART

- 48 Wie verschiedene Formen der Motivation auf Arbeitsleistung und Zufriedenheit wirken  
Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

## ESSENTIALS

- 52 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals  
Johannes Brunzel, Peter Göhre, Dr. Benjamin Krebs

## SERVICE

- 54 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Produktiver durch eine Viertageweche?
- 56 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Sascha Alavi
- 58 Den PERSONALquarterly-Fragebogen beantwortet Dr. Simon Brugger, Festo

# Die herausragende strategische Rolle des People Management in KMU

Drei Unternehmer und HR-Manager erklären, warum HR in kleinen und mittleren unternehmerisch orientierten Firmen anders ist und anders sein muss.

Die Interviews mit **David Port** (Cargoboard), **Anja Düker** (Raynet) und **Oliver Vorwick** (Neam) führte **Dr. Benjamin Krebs**

**PERSONALquarterly:** Bitte stellt euch und eure Unternehmen kurz vor.

**David Port:** Ich bin einer der vier Gründer von Cargoboard und für den Bereich „People and Culture“ zuständig. Die Idee zu Cargoboard – einer digitalen Stückgutspedition – wurde im Rahmen eines Moduls an der Universität Paderborn zusammen mit unserem Mutterunternehmen, dem Speditionsnetzwerk Cargoline, entwickelt. Zu dem Zeitpunkt war ich im vierten Semester meines International-Business-Studiums – ein halbes Jahr später haben wir gegründet. „Vor Corona“ waren wir zu zehnt, mittlerweile sind wir über 50 Teammitglieder und können uns bei diesem Wachstum vorstellen, bis Ende des Jahres bei 70 bis 80 Mitarbeitenden anzukommen. Auch wenn wir hierbei sehr bedacht und konservativ vorgehen und nur nach Bedarf rekrutieren: Fast wöchentlich ergeben sich Bereiche, in denen wir zusätzliche Kompetenzen benötigen. Innerhalb von drei Jahren haben wir es geschafft, eine der größten digitalen Stückgutspeditionen in Deutschland zu werden. Das Feedback vom Markt und der Mehrwert, der sich daraus für unsere Kunden ergibt, zeigt uns unsere Vision auf: größter digitaler Stückgutspediteur in Europa zu werden.

**Anja Düker:** Im Jahr 2016 bin ich als Assistenz der Geschäftsführung zur Raynet GmbH gekommen. Heute verantworte ich als Senior Vice President den Bereich People and Culture. Als global agierender Softwarehersteller mit marktführenden Lösungen und komplementierenden Managed Services ermöglicht Raynet erfolgreiches End-to-End-Management von IT-Projekten und IT-Betrieben. Gegründet wurde die Raynet 1999 von Ragip Aydin. Mit den ersten Mitarbeitern lag damals der Fokus auf Dienstleistungen im Bereich der Softwarepaketierung. Heute erstreckt sich unser Portfolio von Technology Asset Inventory und Data Management, über Software Packaging bis hin zu Unified Data Management. Wir haben einen großen Entwicklungsschritt vom IT-Dienstleister zum Softwarehersteller gemacht. Auch heute arbeitet Ragip als Geschäftsführer mit unseren aktuell mehr als 130 Mitarbeitern (stetig wachsend) an unserer gemeinsamen Vision: Der Mission „Discover to Manage“ folgend wollen wir allen Unternehmen weltweit Transparenz und Sicherheit sowie die Optimierung ihrer IT-Investitionen durch den Einsatz unserer Technologien ermöglichen.

**Oliver Vorwick:** Ich bin einer von zwei Gründern und Geschäftsführern von Neam. Wir sind in Deutschland unter den Top-20-Unternehmen im Bereich IT-Sicherheit und haben letztes Jahr bspw. die bislang größte Ausschreibung in diesem Bereich gewonnen. Ergänzt wird das durch klassisches Systemhausgeschäft. Hier bieten wir Beratung in den Bereichen IT-Infrastruktur und Cloud-Lösungen.

**PERSONALquarterly:** Welche Rolle spielt People Management im weitesten Sinne bei euch und wie hat sich diese Rolle mit dem Wachstum gewandelt?

**David Port:** In der Anfangszeit lag unser Fokus zu 100 % darauf, Kundengespräche zu führen, um Feedback zu erhalten, was Kunden an unserer Plattform lieben oder hassen, und Probleme quasi auf Knopfdruck abzustellen. Aufgrund des hohen Kundenfokus hat sich früh ein starkes Wachstum eingestellt. Schnell war klar: HR oder „People and Culture“, wie wir es nennen, kann ich nicht mehr nur nebenbei stemmen. Wir müssen einfach alles von Anfang an aufbauen, müssen viele Prozesse automatisieren und digitalisieren. Wir arbeiten zurzeit an vielen Projekten im HR-Bereich – das ist einfach notwendig, um unser Wachstum zu stützen. Auch und gerade unser Werteverständnis hinsichtlich Service und Qualität sicherzustellen und das Commitment unter den Mitarbeitern auf einem hohen Niveau zu halten – das erfordert entsprechende Führung. Aber auch Strukturen und Prozesse müssen zur Unterstützung etabliert werden. Die ersten Mitarbeiter haben unsere Kunden so behandelt, als wären es ihre eigenen, als wäre es ihr eigenes Unternehmen. Das können wir so von neuen Mitarbeitern nicht (mehr) erwarten. Wir müssen bei People and Culture hinsichtlich Professionalität und Manpower mit der Entwicklung des Unternehmens Schritt halten. Zum Vergleich: In einer klassischen Spedition ist HR rein administrativ orientiert, bei uns hingegen kommt People and Culture eine strategische Bedeutung zu, was sich auch darin ausdrückt, dass wir mittlerweile zu viert im People and Culture Team sind – bei nur 50 Mitarbeitern.

**Anja Düker:** Mit dem Wachstum der Mitarbeiteranzahl ändern sich auch die Anforderungen an das Personalmanagement. Unsere Mitarbeiter sind unser höchstes Gut, denn ohne diese



V. l. n. r.: David Port (Cargoboard), Anja Düker (Raynet) und Oliver Vorwick (Neam)

Menschen wären wir nicht da, wo wir heute stehen. Wurden die ersten Mitarbeiter noch überwiegend aus dem Freundes- und Bekanntenkreis und auf direkte Empfehlungen rekrutiert, erfolgt heute ein strategisches Recruiting und ein gezielter Aufbau von Nachwuchskräften. Die Ausbildung spielt dabei eine große Rolle, und wir freuen uns, jedes Jahr neue Auszubildende in derzeit fünf verschiedenen Ausbildungsberufen mit dem Ziel der Übernahme einzustellen. Dabei wollen wir beim Wachstumskurs unsere Werte nicht aus den Augen verlieren. Unsere Mitarbeiter sind als engagierte und motivierte Kollegen der Dreh- und Angelpunkt unseres Fortschritts und durch unsere Mitarbeiterbeteiligung auch direkt am Erfolg beteiligt. Neben finanziellen Vorteilen ist heutzutage aber auch das Arbeitsumfeld wichtiger denn je. Hier sorgen wir für eine Umgebung, in der Arbeit und Austausch unter den Mitarbeitern gefördert wird und das Miteinander zählt – im modernen Innovationcenter für Trainings und Workshops zur Weiterbildung ebenso wie im Fitness- und Gaming-Raum.

**Oliver Vorwick:** Als Beratungsunternehmen machen wir „People Business“. Unser zentrales Asset sind unsere Mitarbeiter – von diesen hängt Wohl und Wehe des Unternehmens ab. Vor zwei Monaten haben wir unsere neue Website gelauncht – mit einem Slogan, der unseren Anspruch auf den Punkt bringt: „Being human and making IT better.“ Wir bieten unseren Mitarbeitern vieles und machen vieles für sie möglich. Wir gehen bspw. einen Schritt über Work-Life-Balance hinaus und versuchen, den Lebensstil und die Bedürfnisse von Mitarbeitern, und wie sie sich über deren Leben hinweg verändern, soweit wie möglich mit den Bedürfnissen des Unternehmens zu synchronisieren. Wir bauen die Job Role dann so um, dass Mitarbeiter weiterhin für uns arbeiten können – auch wenn sie bspw. aus familiären Gründen nicht mehr so viel geschäftlich reisen möchten oder ins Ausland umziehen wollen. Dazu gibt es viele Angebote und Initiativen wie bspw. Massagen am

Arbeitsplatz, frisches Obst, Sauna, Fitnessraum, Gesundheitskurse, Soft-Skill-Trainings etc. So bekommt der Slogan „Being human“, also menschlich zu sein und den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, einen ganz anderen Stellenwert, als einfach nur ein (guter) Arbeitgeber zu sein. Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, ist Teil unserer Firmenphilosophie und das schon lange. Wir haben allerdings letztes Jahr ein Leitbild entwickelt, das diesen Teil der Firmenphilosophie schriftlich festhält. Dieses Leitbild haben übrigens nicht wir als Geschäftsführer, sondern die Mitarbeiter entwickelt – und hier zeigt sich glücklicherweise, dass Fremd- und Eigensicht nicht divergieren, was uns darin bestätigt, dass das, was wir transportieren wollen, ankommt.

**PERSONALquarterly:** *Wie gelingt es euch, den Team-Spirit eines Start-ups aufrechtzuerhalten? Wie meistert ihr den Spagat zwischen Standardisierung und Formalisierung auf der einen und Agilität auf der anderen Seite?*

**David Port:** Mit unseren ersten Mitarbeitenden haben wir hierfür einen Grundstein gelegt. Sie haben dasselbe Commitment gezeigt und waren genauso involviert in ihre Arbeit wie wir als Gründer. Wir saßen auch alle gemeinsam in einem Büro – das war für die Entwicklung des Unternehmens sehr entscheidend und prägt uns und unsere Kultur auch weiterhin. Wir haben einen sehr starken Kundenfokus und einen hohen Serviceanspruch. Trotzdem wollen wir hier nicht mit strikten Leitfäden arbeiten, sondern investieren bewusst in das Onboarding neuer Mitarbeiter, um Verständnis für diesen Serviceanspruch zu schaffen. Wir wollen also die Individualität nicht unnötig einschränken, geben aber mit Werten Leitplanken vor, die den Rahmen definieren. Grundsätzlich spielen Wissenstransfer und Mentalitäts-/Kulturtransfer aufgrund unseres schnellen Wachstums eine große Rolle. Wir setzen hier auf abteilungsübergreifende Workshops und Rotation Days, um ständig an

unseren internen Prozessen zu schrauben – wir haben viel automatisiert und digitalisiert, werden hier aber von unserem Wachstum eingeholt und müssen permanent nachjustieren.

**Anja Düker:** Wir sind ein eingeschworenes Team mit einer gemeinsamen Vision – dabei wird neben der Arbeit auch viel gelacht, mal diskutiert und natürlich gefeiert. Das einfachste Beispiel: Wir duzen uns alle und legen viel Wert darauf, innerhalb wie außerhalb der klassischen Arbeitszeiten zusammenzukommen. Dadurch sind unter den Mitarbeitern viele langjährige Freundschaften entstanden und wir bieten viele Möglichkeiten, um auch neue Kollegen so zu integrieren. Selbstverständlich haben wir Prozesse, Richtlinien und Standards, aber wir legen gleichzeitig großen Wert auf Flexibilität und Individualität. Das ist manchmal ein kleiner Balanceakt, aber es ist uns wichtig, jeden Mitarbeiter als Individuum wahr und ernst zu nehmen. Das bedeutet auch, dass die Mitarbeiter mit privaten Problemen oder Sorgen immer ein offenes Ohr finden. Wer als Mitarbeiter bereit ist, hier sein Bestes zu geben, der kann auch in jeder Lebenslage volle Unterstützung von Raynet erwarten. Dies wird auch anerkannt und sehr geschätzt.

**Oliver Vorwick:** Wir duzen uns alle und pflegen eine offene Kommunikationskultur und gewissermaßen auch ein familiäres Verhältnis untereinander. Für Sorgen und Nöte ist meine Tür als Geschäftsführer immer offen. Davon abgesehen gibt es allerdings HR-seitig klar geregelte Verantwortlichkeiten, die sich auf mehrere Schultern aufteilen. Ich bin bspw. für die Gehaltsentwicklungsgespräche verantwortlich, die Teamleiter für die Mitarbeiterentwicklungsgespräche. Administrative Prozesse haben wir weitestgehend ausgelagert. Darüber hinaus setzen wir auf Stringenz in der Führung – unsere Führungskräfte sind entscheidungsfreudige, „starke“ Führungskräfte, die Spielraum lassen, wo er möglich, sinnvoll und auch mitarbeiterseitig gewünscht ist, aber auch klare Leitplanken setzen. Das wird ergänzt um Leitfäden für Mitarbeiter und Führungskräfte im Allgemeinen sowie Job Roles im Speziellen.

In einem kleinen Start-up werden Schwächen in Prozessen noch durch das „Heldentum“ der Gründer kompensiert; die Erfahrung zeigt aber: Wenn Unternehmen wachsen, geht es bald nicht mehr ohne Regeln. Dabei legen wir aber Regeln immer nur so weit fest, dass noch hinreichend individueller Spielraum bleibt. Außerdem haben wir in der Vergangenheit auch immer wieder „überdosierte“ Regeln, die sich als überflüssig oder zu detailliert und komplex erwiesen haben, sodass sie sowieso keiner einhalten konnte, revidiert.

**PERSONALquarterly:** *Wie positioniert ihr euch auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber – auch im Vergleich zu großen Unternehmen?*

**David Port:** Man könnte sagen, in unserer Brust schlagen zwei Herzen: Spedition und IT. Die Speditionsbranche macht es uns nicht allzu schwer, Spezialisten in diesem Bereich zu rekrutieren – hier dominieren Großraumbüros, Stress, Überstunden

und unattraktive Tarifverträge. Auch wenn wir als Start-up zu Beginn gewissermaßen „Welpenschutz“, auch seitens der Mitarbeitenden, genossen haben: Mittlerweile können wir uns kompetitive Gehälter und auch Benefits wie Dienstwagen erlauben. Darüber hinaus kann man bei uns etwas bewegen. Wir sind agil, leben eine Feedback-Kultur sowie Kommunikation auf Augenhöhe und bieten ein modernes Arbeitsumfeld mit ergonomischen Schreibtischen, Top-IT-Ausstattung und Weiterbildungsmöglichkeiten, die nicht einmal zwingend dem Business direkt nützen müssen. Unsere Entwicklung als Start-up imponiert Bewerbern, und mittlerweile vermitteln wir auch älteren Kandidaten mit Berufserfahrung das nötige Gefühl von Sicherheit und Vertrauen – unsere Branche ist krisenresistent.

Bei den ITlern haben wir es gerade mit dem Standort Paderborn schwerer, dafür haben wir eine Remote-Struktur aufgesetzt und bieten ITlern eine Remote-Option – in Berlin sogar mit einem gemeinsam genutzten Co-Working-Space. Auch wenn diese Mitarbeitenden nur vier Mal im Jahr im Büro sein müssen, sind sie erfahrungsgemäß öfters vor Ort – für Workshops oder Team-Events. Wir legen einfach auch viel Wert darauf, dass das Büro ein Ort ist, auf den man sich freut. Für Führungspersonal denken wir aber über Umzugsboni nach, weil Führung remote doch recht anspruchsvoll ist.

**Anja Düker:** Die IT-Branche ist ein stark umkämpfter Markt. Zwar gibt es viele Interessenten, die in diesem zukunftsorientierten Bereich arbeiten wollen, aber zugleich herrscht enormer Wettbewerbsdruck und durch Remote Work haben Firmen ihren Suchradius deutlich vergrößert. Wir bieten Bewerbern einen interessanten Aufgabenbereich, in dem sie nicht in festgefahrene Strukturen gedrängt werden, sondern eigene Ideen einbringen können und sollen. Wir legen Wert darauf, neben dem Gehalt Komponenten zu berücksichtigen, die für den Mitarbeiter einen Mehrwert bringen. Im Bereich der Mobilität sind das neben dem Dienstwagen z. B. Möglichkeiten zum Bike Leasing und ein Zuschuss zum ÖPNV. Zudem ergänzen wir die modernen Arbeitsplätze in unseren neuen Büroräumen um weitere Angebote wie die Nutzung des Fitnessraums, des Billard- und Gaming-Raums sowie eine großzügige Dachterrasse, auf der wir jeden Freitag gemeinsam grillen. Mit regelmäßigen Team-Events von Sommerfest bis Kartfahren, Fußballturnieren, Stadtfestbesuchen und Weihnachtsfeiern wollen wir das Miteinander fördern.

Uns freut besonders, dass das positive Arbeitsklima fast immer das Erste ist, was neue Mitarbeiter, Auszubildende oder Praktikanten hervorheben: Alle schätzen das offene Klima, auf das bei uns viel Wert gelegt wird – alle helfen sich gegenseitig und jeder kann jeden ansprechen.

Das macht uns dann auch als Arbeitgeber aus: eine Arbeit, bei der man etwas bewegen und sich persönlich weiterentwickeln kann. Um dieses Angebot abzurunden, haben wir eine



Mitarbeiterbeteiligung eingeführt. Die Mitarbeiter werden somit direkt am Unternehmenserfolg beteiligt.

**Oliver Vorwick:** Wenn ich unsere Top-3-Maßnahmen, die Mitarbeiter attrahiert und bei uns hält, benennen müsste, dann sind das für mich: die Führungskraft, die in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen Perspektiven für die Karriereentwicklung aufzeigt; die den Mitarbeiter dort einsetzt, wo er seine persönlichen Interessen, Wünsche, Neigungen und Stärken hat; und die dem Mitarbeiter vermittelt, warum er wichtig für das große Ganze ist. Das sind allesamt Punkte, an denen der direkte Vorgesetzte – der Teamleiter – den größten Anteil hat. Deshalb investieren wir auf dieser Führungsebene besonders stark in Coaching durch Personal Trainer, die dabei helfen, eine gute Führungskraft zu werden, zu bleiben und sich als solche weiterzuentwickeln. Wir haben sogar eine Führungskräfte-Hotline, unter der Führungskräfte Konfliktsituationen mit Mitarbeitern mit einem Trainer besprechen können. Ein Mitarbeiterabgang kostet schnell 30-50k Euro mit Suche, Ausbildung, Fortbildung – wenn das Coaching dabei hilft, Fluktuation zu vermeiden, dann ist das eine absolut lohnenswerte Investition.

Davon abgesehen würde ich behaupten: Ein Großunternehmen wird die Nähe der Geschäftsführung zu den Mitarbeitern, zu jedem einzelnen Mitarbeiter, nicht umsetzen können. Das ist praktisch unmöglich. Der CEO eines Dax-Konzerns kann nicht jedem Mitarbeiter telefonisch zum Geburtstag gratulieren. Wir können noch sehr individuell auf den einzelnen Mitarbeiter eingehen, wir sind zudem schnell und unkompliziert – Entscheidungen werden schnell getroffen. Und neben Anfragen für Weiterbildungen genehmigen wir praktisch alle Investitionen, die Mitarbeiter vorschlagen.

**PERSONALquarterly:** Was ist euer Ansatz bezüglich Weiterentwicklung und Karrierepfaden?

**David Port:** Hier stellt uns unser schnelles Wachstum vor eine große Herausforderung: einen mittel- bis langfristigen Karriere- und Entwicklungsplan aufzuzeigen. Es ist schwierig abzusehen, wo wir Ende nächsten Jahres stehen werden, welche Leute und Skills wir dann benötigen werden, ist ungewiss. Tatsächlich tendieren wir aber dazu, Führungspositionen intern zu besetzen, weil in manchen Bereichen eine externe Besetzung zu einem Bruch mit unserer Kultur führen könnte, was wir unbedingt vermeiden wollen. Zusätzlich investieren wir in Formate, abteilungsübergreifend Wissen aufzubauen, wie Workshops oder Rotation Days. Und wir profitieren von unserem extrem wissbegierigen Team. Das Durchschnittsalter ist bei uns 29. Alle haben Lust, sich weiterzuentwickeln – und wir fördern das nach Kräften. Dazu gehört bspw. ein Kontingent an Arbeitszeit, das für Udemy-Kurse (Anm. d. Red.: Udemy ist eine Online-Kursplattform) aufgewendet werden kann. Zudem setzen wir auf Mitarbeitergespräche und hier insbesondere auch darauf, inwieweit wir als Führungskräfte

unserer Rolle gerecht werden. Aktuell sind wir auch dabei, Führungsleitfäden zu entwickeln, um hier mehr Verlässlichkeit für Mitarbeiter sicherzustellen und Red Flags/No-Gos zu vermeiden.

**Anja Düker:** Hinsichtlich Karrierelaufbahnen eröffnet unser aktueller Wachstumskurs vielfältige Chancen und Möglichkeiten. Wir schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen, zeigen Mitarbeitern Perspektiven auf und unterstützen diese in ihrer Entwicklung. Dafür gibt es regelmäßige Mitarbeitergespräche mit den Führungskräften, in denen auch gemeinsame Zielvereinbarungen getroffen werden, um die Entwicklung transparent aufzuzeigen. Wichtig ist, dass es nicht immer ein hierarchisches Wachstum in Führungsrollen sein muss. Auch die Erweiterung der Kompetenzen um internationale Erfahrungen oder Aneignung von Expertenwissen in neuen Technologien und Produktverantwortung stellen einen großen Anreiz dar.

Mit unserer „Ray Academy“ koordinieren wir sämtliche Trainings, Workshops und Weiterbildungsmöglichkeiten. Neben externen Trainings und Zertifizierungen spielt hier auch das interne Wissensmanagement eine große Rolle. Dies geht vom internen Unterricht für unsere Auszubildenden bis hin zu unseren Competence Centern, um über die verschiedenen Standorte und Abteilungen hinweg Know-how zu teilen und zu vertiefen.

Gerne fördern wir unsere Mitarbeiter auch mit langfristigen Fortbildungen oder einem berufs begleitenden Studium. Hier gibt es vielfältige Angebote, und wir freuen uns besonders über proaktive Mitarbeiter, die ihre Kompetenzen mit Motivation und Engagement erweitern wollen. In der schnelllebigen Welt der IT ist dieser Wissensdurst ein entscheidender Vorteil.

**Oliver Vorwick:** Wir haben eine Genehmigungsquote für Trainings, die von Mitarbeitern angefragt werden, von nahezu 100 %. Eigentlich kommt es eher vor, dass wir mehr Weiter- und Fortbildung von den Mitarbeitern einfordern.

Was Karrierelaufbahnen angeht, so haben wir natürlich mengenmäßig eine starke Begrenzung der Führungspositionen. Das war in der Vergangenheit ein Problem, da unsere Fachlaufbahn zu früh zu Ende war, und Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln wollten, sich gezwungen sahen, dafür Führungsaufgaben zu übernehmen. Wir haben hier kürzlich weitere Karriereschritte in der Fachlaufbahn ergänzt, um Mitarbeitern mehr Verantwortung und Anerkennung geben zu können, ohne sie in Führungsverantwortung zu drängen. Das erfordert aber auch ein gewisses intrinsisches Interesse, sein Skill Set weiter auszubauen, um den Anforderungen dieser Positionen (Kompetenzprofilen) gerecht zu werden. Das haben wir erst vor zwei Monaten eingeführt; es fehlen also noch Erfahrungswerte und die daran geknüpften Privilegien und Benefits sind noch nicht genau definiert. Vielleicht wird sich auch herausstellen, dass es diese gar nicht braucht.

# Wie Stressprävention in Kleinst- und Kleinunternehmen unterstützt werden kann

Von **Johanna Kuske** (Universität zu Köln), **Dr. Matthias Schulz** (Universität zu Köln), **Prof. Dr. Florian B. Zapkau** (Wirtschaftsuniversität Wien) und **Prof. Dr. Christian Schwens** (Universität zu Köln)

**S**tress am Arbeitsplatz birgt sowohl auf individueller als auch auf betrieblicher Ebene erhebliche Risiken. Der Begriff „Stress“ bezeichnet hierbei die psychischen Belastungen im beruflichen und privaten Umfeld (Stressoren) und das individuelle Stressempfinden als Reaktion auf diese Belastungen (Ganster/Rosen, 2013). Andauernde psychische Belastung und Stressempfinden bei der Arbeit wirken sich negativ auf die Zufriedenheit und Produktivität von Mitarbeitenden aus und können zu langfristigen physischen und psychischen Krankheiten und entsprechenden Arbeitsausfällen führen (Ganster/Rosen, 2013; Gilboa et al., 2008). Die Auswirkungen von Stress am Arbeitsplatz zeigen sich auch in der Praxis: Laut einer Studie der Techniker Krankenkasse (2021a) nennen die Befragten ihre Arbeit als Hauptursache für ihren stetig ansteigenden Stress. Zudem nahmen die Ausfallzeiten von Mitarbeitenden aufgrund psychischer Krankheiten in den vergangenen Jahren immer mehr zu (DAK-Gesundheit, 2022; Techniker Krankenkasse, 2021c). Spätestens seit der Coronapandemie sind psychische Belastungen und Stress bei der Arbeit zu einer großen Herausforderung auf gesellschaftlicher, betrieblicher und individueller Ebene geworden (Techniker Krankenkasse, 2021b).

In Anbetracht der weitreichenden Konsequenzen von Stress am Arbeitsplatz ist es im Interesse von Unternehmen, präventiv gegen Stress vorzugehen, um die Gesundheit und Produktivität ihrer Mitarbeitenden zu schützen. Unterstützen kann hierbei die Einführung von stresspräventiven Maßnahmen, die sich in primäre und sekundäre Maßnahmen unterteilen lassen (Tetrick/Winslow, 2015). Primäre Maßnahmen konzentrieren sich überwiegend auf Stressoren im Arbeitsumfeld, die Mitarbeitende psychisch belasten können. Die bekannteste primäre Maßnahme zur Stressprävention ist die Gefährdungsbeurteilung Psyche. Diese umfasst eine strukturierte Analyse des Arbeitsumfelds, die Unternehmen bei der Identifikation von Stressoren wie der Entwicklung von Maßnahmen für die Gestaltung eines stressfreieren, gesundheitsfördernden Arbeitsumfelds unterstützt. Die regelmäßige Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung Psyche ist gesetzlich vorgeschrieben (ArbSchG, 1996). Maßnahmen der sekundären Stressprävention befassen sich insbesondere mit dem persönlichen Stressempfinden von Mitarbeitenden. Hier können Stressmanagementtrainings oder persönliche

Coachings dabei helfen, gelassener mit Stress im Arbeitsalltag umzugehen. Typische Inhalte sind dabei das Erlernen von Coping-Strategien und Entspannungstechniken.

Trotz der schwerwiegenden Folgen von Stress am Arbeitsplatz, der gesetzlichen Verpflichtung zur regelmäßigen Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung Psyche und des vielfältigen Angebots an stresspräventiven Maßnahmen gehen insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU) selten bis gar nicht gegen Stress am Arbeitsplatz vor (Beck/Lenhardt, 2019; EU-OSHA, 2018). Konkret zeigt eine Umfrage zur Evaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA, 2018), dass nur 4 % der Kleinstunternehmen und 7 % der Kleinunternehmen in Deutschland eine vollständige Gefährdungsbeurteilung Psyche durchführen und somit den Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes entsprechen (Beck/Lenhardt, 2019). Laut dem Institut für Mittelstandsforschung sind 97 % der Unternehmen in Deutschland KKU (Braun/Kay, 2021). Diese beschäftigen wiederum ungefähr ein Drittel der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten und über die Hälfte der geringfügig entlohnten Beschäftigten. Somit betrifft die geringe Verbreitung von Stressprävention nicht nur den Großteil der Unternehmen, sondern auch einen erheblichen Anteil der Beschäftigten in Deutschland.

Unternehmer/-innen (wie z. B. Geschäftsführer/-innen, Gründer/-innen oder Eigentümer/-innen) sind die zentralen und oft einzigen Personen, die in KKU Entscheidungen treffen. Gleichzeitig sind sie als Arbeitgeber/-innen dafür verantwortlich und gesetzlich dazu verpflichtet, ihre Mitarbeitenden vor den negativen Konsequenzen von Stress bei der Arbeit zu schützen. Somit ist ihre Perspektive essenziell, um die geringe Verbreitung von Stressprävention in KKU zu erklären und zu verbessern. Einer aktuellen Studie zufolge betonen Unternehmer/-innen, dass es ihnen insbesondere wegen knapper Ressourcen schwerfällt, zeitliche, finanzielle und personelle Mittel für die Einführung von stresspräventiven Maßnahmen aufzubringen (Pavlista et al., im Druck). Hinzukommt, dass das Thema Stressprävention von Unternehmer/-innen, die oft allein für die Führung ihres Unternehmens und Personals verantwortlich und voll ins Tagesgeschäft eingebunden sind, selten priorisiert wird. Umso wichtiger ist es ein Verständnis zu erlangen, wie Unternehmer/-innen von der Wichtigkeit von Stressprävention überzeugt und

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie lassen sich Unternehmer/-innen in Klein- und Kleinunternehmen (KKU) zur Einführung von stresspräventiven Maßnahmen motivieren?

**Methodik:** Auf Basis von 24 Interviews werden Lösungsansätze zur Motivation der Unternehmer/-innen für die Einführung von stresspräventiven Maßnahmen entwickelt.

**Praktische Implikationen:** 1. Das Thema Stress am Arbeitsplatz muss enttabuisiert werden. 2. Stressprävention sollte an bestehende Strukturen in KKU anknüpfen. 3. Stressprävention sollte als Mittel gegen den Fachkräftemangel präsentiert werden. 4. Bekannte Netzwerke sollten Stressprävention empfehlen.

schlussendlich zur Einführung stresspräventiver Maßnahmen in KKU motiviert werden können. Die Beantwortung dieser Frage ist auch für Anbieter stresspräventiver Maßnahmen und andere Institutionen im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz höchst relevant, die Unternehmer/-innen aus KKU bei der Einführung von Stressprävention unterstützen und beraten wollen.

### Beschreibung der qualitativen Studie

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Interviews mit Unternehmer/-innen aus KKU durchgeführt und hieraus

praktische Lösungsansätze zu deren Motivation für die Einführung von Maßnahmen zur Stressprävention abgeleitet. Hierfür wurden im Zeitraum von Juli bis Oktober 2019 11 persönliche und 13 telefonische Interviews geführt (24 Interviews insgesamt). Die Definition von KKU folgt den Vorgaben der Europäischen Kommission (2003) und orientiert sich an der Anzahl der Mitarbeitenden: Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitenden gelten als Kleinstunternehmen und Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden gelten als Kleinunternehmen. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 90 Minuten und folgten

**Abb. 1: Demografische Informationen über die Unternehmer/-innen**

	Gesamt				Kleinstunternehmen <sup>1</sup>				Kleinunternehmen <sup>1</sup>					
	Total		(%)		Total		(%)		Total		(%)			
Geschlecht	Gesamt		24		(100)		10		(42)		14		(58)	
	Männlich		20		(83)		8		(33)		12		(50)	
	Weiblich		4		(17)		2		(8)		2		(8)	
Höchster Bildungsabschluss	Schule		2		(8)		2		(8)		0		(0)	
	Universität		12		(50)		5		(21)		7		(29)	
	Berufsausbildung		10		(42)		3		(13)		7		(29)	
Arbeitsstunden pro Woche	Unter 40 Stunden		2		(8)		1		(4)		1		(4)	
	Um die 40 Stunden		2		(8)		1		(4)		1		(4)	
	Über 40 Stunden		18		(75)		6		(25)		12		(50)	
	M	SA	Min	Max	M	SA	Min	Max	M	SA	Min	Max		
Alter (in Jahren)	44.1	10.8	25.0	62.0	42.4	11.1	27.0	55.0	45.4	10.5	25.0	62.0		
Jahre in aktueller Position	12.0	9.2	1.0	32.0	12.5	9.2	2.0	30.0	11.6	9.3	1.0	32.0		

**Anmerkung:** Total N = 24. M = Mittelwert, SA = Standardabweichung, Min = Minimum, Max = Maximum.

<sup>1</sup> Die Anzahl der Mitarbeitenden bezieht sich auf die Vollzeitäquivalente laut Unternehmer/-innen.

Quelle: Eigene Darstellung

einem halbstrukturierten Leitfaden. Die transkribierten Audioaufnahmen wurden anschließend von der Erstautorin nach den Regeln der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse analysiert (Kuckartz/Rädiker, 2022). Die Vorgehensweise beschränkte sich auf eine rein induktive Bildung von Haupt- und Subkategorien zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage. Die Interviewstudie wurde im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojekts „PragmatikK“ durchgeführt, das die Implementierung von Stressprävention in KKV untersucht (Engels et al., 2022), und von der Ethikkommission der Universität zu Köln genehmigt. Neben dem vorliegenden Aufsatz wurden noch weitere wissenschaftliche Studien auf Basis der erhobenen Daten angefertigt.

Mithilfe eines kurzen Vorabfragebogens wurden demografische Daten der befragten Unternehmer/-innen (vgl. Abb. 1) und ihren Unternehmen (vgl. Abb. 2) gesammelt. Die Mehrheit der Unternehmer/-innen war männlich (83 %) und hatte entweder eine abgeschlossene Berufsausbildung (42 %) oder ein abgeschlossenes Studium (50 %). Insgesamt gaben die meisten Unternehmer/-innen an, dass sie mehr als 40 Stunden in der Woche arbeiteten (75 %). Im Durchschnitt waren die Unternehmer/-innen 44 Jahre alt und seit 12 Jahren in ihrer aktuellen Position. Die Unternehmer/-innen führten ihre Unternehmen überwiegend allein (42 %) oder im Team mit einer weiteren Person (38 %). Bezüglich der Branchen sind Unternehmen aus dem Handwerk (54 %) und aus dem Dienstleistungsbereich (46 %) vertreten. Es wurden sowohl Unternehmer/-innen interviewt, die bereits Erfahrung mit stresspräventiven Maßnahmen gemacht haben (46 %), als auch Unternehmer/-innen, die bisher noch keine stresspräventiven Maßnahmen in ihrem Unternehmen eingeführt haben (54 %).

## Lösungsansätze, um Unternehmer/-innen für Stressprävention zu motivieren

### 1. Tabus durchbrechen und Stress zum Thema machen

Selbst wenn Sätze wie „Puh, bin ich gestresst“ und „Das liegt bestimmt am ganzen Stress“ häufig am Arbeitsplatz fallen, zeigen die Interviews, dass es selten vorkommt, dass bei diesen Gesprächen mehr in die Tiefe gegangen wird. Einerseits fürchten Unternehmer/-innen Schuldzuweisungen, andererseits vermuten sie auch, dass ihre Mitarbeitenden fürchten, durch etwaige Eingeständnisse als schwach oder nicht belastbar angesehen zu werden. Umso wichtiger ist es also, das Thema Stress am Arbeitsplatz zu enttabuisieren und Unternehmer/-innen für dessen Wichtigkeit zu sensibilisieren. Ein wichtiger erster Schritt für diese Enttabuierung ist es, Unternehmerinnen und Unternehmer mit dem notwendigen Wissen auszustatten, wie Stress am Arbeitsplatz entsteht und welche (ökonomischen) Folgen Stress haben kann. So lernen Unternehmer/-innen, wie vielschichtig Stress auf der Arbeit sein kann und dass es bspw. zu kurz gedacht ist, eine einzelne Person dafür verantwort-

lich zu machen. Außerdem stellen gute Grundkenntnisse zum Thema sicher, dass Unternehmer/-innen Anzeichen von Stress bei ihren Mitarbeitenden frühzeitig erkennen und somit aktiv werden können.

Ein praktischer Ansatz, dieses Wissen zu vermitteln, sind Seminare und die Verbreitung von Informationen über andere Medien (z. B. Podcasts oder Videos). Jedoch zeigen die Interviews auch, dass diese Angebote überwiegend von Unternehmer/-innen in Anspruch genommen werden, die bereits grundsätzlich Interesse am Thema haben. Nicht zuletzt auch aufgrund der gesetzlichen Verpflichtung ist es jedoch wichtig sicherzustellen, dass auch die Unternehmer/-innen erreicht werden, die das Thema Stress am Arbeitsplatz für unwichtig halten oder sich nicht wohl damit fühlen, es bei ihren Mitarbeitenden zu thematisieren. Bei dieser Zielgruppe kann es helfen, die Informationen bereits zu einem frühen Zeitpunkt und in einem anderen Kontext zu vermitteln. Dies kann bspw. im Rahmen von Gründungsberatungen oder Fortbildungen zur allgemeinen Unternehmensführung geschehen, die von Start-up-Centern, im Rahmen von Förderprogrammen zur Unternehmensgründung oder als Teil des Weiterbildungsportfolios der Industrie- und Handels- bzw. Handwerkskammer angeboten werden.

### 2. Nutzen, was da ist, statt neu anzufangen

Auch wenn die gängigen stresspräventiven Maßnahmen selten in KKV umgesetzt werden, sind die Unternehmer/-innen keineswegs inaktiv. Im Gegenteil: Die Unternehmer/-innen berichten von einer Vielzahl von organisatorischen oder informellen Ansätzen, die die Arbeitsbedingungen und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden verbessern sollen. Hierzu zählen bspw. innovative Lösungen bei der Terminplanung oder regelmäßige Teamausflüge. Laut Unternehmer/-innen leisten diese Ansätze bereits einen ersten Beitrag zur Stressprävention, auch wenn sie nicht primär zu diesem Zweck eingeführt wurden.

Um die Motivation der Unternehmer/-innen zu erhöhen, präventiv gegen Stress vorzugehen, kann es ratsam sein, auf diesen bestehenden Ansätzen aufzubauen, um so die Zeit und Kosten für die Einführung von neuen Maßnahmen so gering wie möglich zu halten. Viele Unternehmen führen bspw. bereits regelmäßige Teammeetings durch. Insbesondere in KKV besteht so die Möglichkeit, die gesamte Belegschaft zu versammeln, um z. B. das Angebot eines Stressmanagementtrainings vorzustellen. Gleichzeitig können solche Treffen genutzt werden, um die Ergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung Psyche zu besprechen und gemeinsam zu entscheiden, welche Veränderungen am Arbeitsplatz vorgenommen werden sollten, um psychische Belastungen zu reduzieren und Stress vorzubeugen. Viele Unternehmer/-innen betonen die Flexibilität in ihren Betrieben, und dass es ihnen wichtig ist, ihren Mitarbeitenden den Freiraum einzuräumen, regelmäßig neue Aufgaben und Bereiche auszuprobieren. Diese Flexibilität ist



gerade in KKK gut zu realisieren, da nicht für jede neue Aufgabe eine neue Fachkraft eingestellt werden kann, sondern eher einzelne Mitarbeitende mit einer größeren Aufgabenvielfalt bedacht werden. Statt also das Thema Stressprävention als weiteres (lästiges) To-do auf der eigenen Liste zu sehen, können Unternehmer/-innen Teile der Aufgabe (z. B. Recherche von Angeboten oder Abstimmungen im Team) an Mitarbeitende delegieren und somit ihren Mitarbeitenden ermöglichen, sich in einem neuen Themenfeld einzufinden.

### 3. Stressprävention als Mittel gegen den Fachkräftemangel

Allein der Begriff „Stressprävention“ macht deutlich, dass das übergeordnete Ziel der Maßnahmen die Vermeidung von Stress und der damit einhergehenden negativen Konsequenzen für Mitarbeitende und das Unternehmen ist. Die meisten Unternehmer/-innen berichteten jedoch, dass dieses Ziel für sie nicht relevant sei, da sie es für einen unwahrscheinlichen Extremfall hielten, tatsächlich von den negativen Konsequenzen

von Stress betroffen zu sein. Somit sehen viele Unternehmer/-innen keinen Bedarf, proaktiv gegen Stress am Arbeitsplatz vorzugehen. Dabei wird unterschätzt, dass die Einführung stresspräventiver Maßnahmen auch positive Folgen für Mitarbeitende und Betriebe haben kann (bspw. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität). Bei der Motivation von Unternehmer/-innen sollten darum genau diese Vorteile betont werden.

Eine besondere Herausforderung ist für viele der befragten Unternehmer/-innen der Fachkräftemangel. Hierdurch werden Themen wie die Bindung von Mitarbeitenden und die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber immer wichtiger. In den Interviews betonten Unternehmer/-innen, dass es ihnen als KKK beim Wettbewerb um gute Arbeitskräfte oft schwer fällt, mit größeren Unternehmen mithalten. Insbesondere weisen sie darauf hin, dass ihnen die finanziellen Mittel fehlen, um konkurrenzfähigen Gehälter zu bezahlen oder andere Arbeitgeberleistungen anzubieten. Die Einführung stresspräventiver Maßnahmen kann insbesondere für diese Unternehmer/-innen

**Abb. 2: Demografische Informationen über die Unternehmen**

	Gesamt				Kleinstunternehmen <sup>1</sup>				Kleinunternehmen <sup>1</sup>			
	Total		(%)		Total		(%)		Total		(%)	
<b>Branche</b>												
Gesamt	24		(100)		10		(42)		14		(58)	
Handwerk	13		(54)		5		(21)		8		(33)	
Dienstleistung	11		(46)		5		(21)		6		(25)	
<b>Erfahrung mit Stressprävention</b>												
Ja	11		(46)		3		(13)		10		(42)	
Nein	13		(54)		6		(25)		8			
<b>Unternehmensform</b>												
Familiengeführt	11		(46)		3		(13)		8		(33)	
Eigentümer/-innengeführt	24		(100)		10		(42)		14		(58)	
<b>Anzahl an Unternehmer/-innen</b>												
Eine(-r)	10		(42)		5		(21)		5		(21)	
Zwei	9		(38)		4		(17)		5		(21)	
Drei	3		(13)		1		(4)		2		(8)	
Vier	2		(8)		0		(0)		2		(8)	
	M	SA	Min	Max	M	SA	Min	Max	M	SA	Min	Max
Alter des Unternehmens	32.1	36.8	2	166	12.5	9.2	2	30	46.1	42.3	4	166
Anteil der weiblichen Mitarbeiterinnen	29.4	23.7	0	87.5	24	26.7	0	87.5	33.6	20.1	5	65

**Anmerkung:** Total N = 24. M = Mittelwert, SA = Standardabweichung, Min = Minimum, Max = Maximum.

<sup>1</sup> Die Anzahl der Mitarbeitenden bezieht sich auf die Vollzeitäquivalente laut Unternehmer/-innen.

Quelle: Eigene Darstellung

interessant werden, weil sie sie als niedrigschwellige Maßnahme nutzen können, um ihr Unternehmen als attraktiven und modernen Arbeitsplatz zu profilieren. Hier helfen Zertifikate und Siegel, die Betriebe bspw. als Gesundheitsbetriebe auszeichnen und die erfolgreiche Umsetzung von stresspräventiven Maßnahmen bestätigen. Mit diesen Auszeichnungen können Unternehmer/-innen auf ihren Websites und in Stellenausschreibungen werben. Folglich spielt die Kommunikation der eingeführten Maßnahmen eine wichtige Rolle. Stressmanagementtrainings können z. B. der Anfang oder eine Ergänzung des Weiterbildungsangebots werden. Alternativ ist die Gefährdungsbeurteilung Psyche nicht nur eine Arbeitsplatzanalyse, um Stressoren zu identifizieren. Vielmehr versteckt sich dahinter ein wichtiges Instrument, mit dem allgemeine Stärken eines Unternehmens herausgearbeitet und gefördert werden können. Indem die positiven Effekte von stresspräventiven Maßnahmen klar kommuniziert werden, werden sie greifbarer und geben Unternehmer/-innen die Möglichkeit bestehenden und künftigen Mitarbeitenden zu zeigen: „Es ist mir wichtig, wie es euch geht. Ich kümmere mich um euch!“

#### **4. Es geht nicht nur darum, wie und was gesagt wird, sondern wer es sagt**

Zuletzt zeigen die Interviews, dass Unternehmer/-innen das Thema Stressprävention selten proaktiv angehen oder selbstständig nach geeigneten Maßnahmen suchen. Dies begründen sie einerseits damit, dass es ihnen leichter fällt, auf individuelle Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu reagieren als vorab in präventive Maßnahmen zu investieren. Andererseits betonen die Unternehmer/-innen, dass sie bei der Vielzahl an Angeboten oft unsicher sind, welches Angebot zu ihnen passt und von hoher Qualität ist. Eine Lösungsoption für diese Herausforderung ist die Orientierung an schnell erkennbaren und vertrauenswürdigen Qualitätsmerkmalen, wie z. B. einer Empfehlung oder dem Siegel einer Institution. Inhaltlich eignen sich Institutionen im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz, wie z. B. Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften. Jedoch besteht bei Empfehlungen durch Krankenkassen und Berufsgenossenschaften die Herausforderung, dass diese Institutionen vermehrt von Unternehmer/-innen aufgesucht werden, die bereits von der Thematik überzeugt sind. Unternehmer/-innen, die wenig Erfahrung im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz haben, berichten stattdessen, dass sie diese Institutionen nicht kennen oder ihnen skeptisch gegenüberstehen.

Als Alternative nennen die Unternehmer/-innen „neutralere“ Institutionen, wie z. B. die Industrie- und Handelskammer oder die Handwerkskammer, deren Urteil sie vertrauen. Ebenso positiv werden fachliche Netzwerke wie bspw. Innungen hervorgehoben. Ein wichtiger Faktor, der Unternehmer/-innen dazu bringt, Empfehlungen zu vertrauen, ist, wenn sie erkennen können, dass die Institution Erfahrungen mit KKV hat und deren

spezielle Bedürfnisse kennt. Nicht zuletzt deswegen nennen die Unternehmer/-innen noch einen weiteren Weg, auf den sie am liebsten und häufigsten zurückgreifen würden, wenn sie eine stresspräventive Maßnahme auswählen müssten: ihr direktes und persönliches Netzwerk. Letztlich glauben und vertrauen Unternehmer/-innen ihren persönlichen Kontakten und Bekannten, wenn diese sagen: „Ich habe hier etwas ausprobiert. Das solltest du auch machen.“ Es reicht also nicht, wenn Maßnahmen zur Stressprävention von externen Institutionen angeboten und empfohlen werden, sondern es ist ebenso wichtig, dass das Thema Stressprävention innerhalb des persönlichen Netzwerks thematisiert und legitimiert wird. Praktisch kann dies so umgesetzt werden, dass aktive und überzeugte Unternehmer/-innen als Change Agents eingesetzt werden und anderen von ihren Erfahrungen mit stresspräventiven Maßnahmen berichten. Dies kann sowohl bei formellen Anlässen wie einem Fachverbandstreffen als auch informell beim Stammtisch stattfinden. Die überzeugten Unternehmer/-innen sollten hierbei nicht nur betonen, wie wichtig es ist, das Thema Stress im Arbeitsalltag gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu besprechen und anzugehen, sondern auch die weiteren Vorteile für den Betrieb betonen.

#### **Fazit**

Stressprävention muss auch für KKV ein Thema sein und umgesetzt werden, um sicherzustellen, dass alle Unternehmen und ihre Mitarbeitenden ausreichend geschützt sind. Sowohl ökonomische und soziale als auch rechtliche Gründe sprechen dafür, dass sich KKV aktiv mit dem Thema Stress am Arbeitsplatz befassen und stresspräventive Maßnahmen in ihren Unternehmen einführen.

Die aktuelle Studie verdeutlicht, dass ein Schlüssel zur besseren Verbreitung von Stressprävention in KKV die Motivation der Unternehmer/-innen selbst ist. Auf inhaltlicher Ebene ist es wichtig, dass sich Unternehmer/-innen besser mit dem Thema Stressprävention vertraut machen, um Vorbehalte und Tabus am Arbeitsplatz zu durchbrechen. Die bisherigen Bemühungen von KKV die Mitarbeitenden zu fördern, sollten anerkannt und genutzt werden, um eine möglichst reibungslose und ressourcenschonende Einführung von stresspräventiven Maßnahmen zu ermöglichen.

Stressprävention kann neben dem Verhindern der negativen Konsequenzen von Stress auch positive Folgen für Mitarbeitende und Unternehmen haben. Gerade die positiven Effekte für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden sollten betont werden.

Außerdem ist es wichtig, bei der Kommunikation vertraute Netzwerke von Unternehmer/-innen einzubinden, die das Thema Stressprävention thematisieren und Maßnahmen empfehlen. Insgesamt zeigt die vorliegende Studie, wie wichtig es ist, die individuellen Perspektiven und Bedürfnisse von Unternehmer/-innen zu berücksichtigen, um die Verbreitung

von Stressprävention in KKV zu erhöhen. Die entwickelten Lösungsansätze richten sich auch an Anbieter von Stresspräventionsmaßnahmen und Institutionen im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

- ArbSchG (1996):** Arbeitsschutzgesetz. Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit, BGBl. I, 1246, Online: [http://www.gesetze-im-internet.de/englisch\\_arbschg/englisch\\_arbschg.html#p0113](http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_arbschg/englisch_arbschg.html#p0113) (14.07.2021).
- Beck, D./Lenhardt, U. (2019):** Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments: findings from a company survey in Germany, *International archives of occupational and environmental health* (92), 435–451, Online: 10.1007/s00420-019-01416-5.
- Braun, S./Kay, R. (2021):** Unternehmensgrößenstatistik 2019: Auswirkungen der Berücksichtigung geringfügig Beschäftigter im Unternehmensregister auf die KMU-Kennzahlen, Bonn, IfM Bonn: Daten und Fakten. Online: [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten\\_und\\_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten\\_26\\_2021.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten_26_2021.pdf) (24.06.2022).
- DAK-Gesundheit (2022):** Psychoreport 2022. Entwicklung der psychischen Erkrankungen im Job, DAK-Gesundheit. Online: <https://www.dak.de/dak/bundesthemmen/psychoreport-2022-2533048.html#/> (23.06.2022).
- Engels, M. et al. (2022):** Facilitating stress prevention in micro and small-sized enterprises: protocol for a mixed method study to evaluate the effectiveness and implementation process of targeted web-based interventions, *BMC Public Health* (22), 591, Online: 10.1186/s12889-022-12921-7.
- EU-OSHA (2018):** Management of psychosocial risks in European workplaces. Evidence from the second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2), Luxembourg.
- Europäische Kommission (2003):** Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. 2003/361/EC, Official Journal of the European Union, Online: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en) (05.06.2020).
- Ganster, D./Rosen, C. (2013):** Work Stress and Employee Health, *Journal of Management* (39), 1085–1122, Online: 10.1177/0149206313475815.
- GDA (2018):** Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – Wirkungsprojekt: Ergebnisbericht, Berlin, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Online: [https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/Downloads\\_node.html](https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/Downloads_node.html) (23.06.2022).
- Gilboa, S./Shirom, A./Fried, Y./Cooper, C. (2008):** A Meta-analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects, *Personnel Psychology* (61), 227–271, Online: 10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x.
- Kuckartz, U./Rädiker, S. (2022):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (5. Auflage). Grundlagentexte Methoden. Weinheim, Basel: Beltz Juventa. Online: [http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm?bok\\_id/2513416](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm?bok_id/2513416)
- Pavlista, V./Angerer P./Kuske, J./Schwens, C./Diebig, M. (im Druck):** Exploring the barriers of psychosocial risk assessment implementation in micro and small sized firms: Evidence from a non-responder survey and a case study, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Techniker Krankenkasse (2021a):** Entspann dich, Deutschland! – TK-Stressstudie 2021, Hamburg. Online: <https://www.tk.de/resource/blob/2116464/9ff316aa08870ed54aa8a664502ac67/2021-stressstudie-data.pdf> (23.06.2022).
- Techniker Krankenkasse (2021b):** Ein Jahr Coronapandemie: Wie geht es Deutschlands Beschäftigten?, Hamburg. Online: <https://www.tk.de/resource/blob/2110096/11c10b8be736a0f2b70e40c01cadba63/2021-tk-gesundheitsreport-data.pdf> (23.06.2022).
- Techniker Krankenkasse (2021c):** Gesundheitsreport. Arbeitsunfähigkeit. Online: <https://www.tk.de/resource/blob/2103660/ffbe9e82aa-11e0d79d9d6d6d88f71934/gesundheitsreport-au-2021-data.pdf> (23.06.2022).
- Tetrick, L. E./Winslow, C. J. (2015):** Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (2), 583–603, Online: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341.

---

## JOHANNA KUSKE, M. SC.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Entrepreneurship und Management der Universität zu Köln  
 Orcid-ID: 0000-0002-1581-9268  
 E-Mail: [kuske@wiso.uni-koeln.de](mailto:kuske@wiso.uni-koeln.de)  
[www.ims.uni-koeln.de](http://www.ims.uni-koeln.de)

---

## DR. MATTHIAS SCHULZ

Professur für Entrepreneurship und Management  
 Universität zu Köln  
 Orcid-ID: 0000-0002-2391-8442  
 E-Mail: [matthias.schulz@wiso.uni-koeln.de](mailto:matthias.schulz@wiso.uni-koeln.de)  
[www.ims.uni-koeln.de](http://www.ims.uni-koeln.de)

---

## PROF. DR. FLORIAN B. ZAPKAU

Department für Welthandel  
 Wirtschaftsuniversität Wien  
 Orcid-ID: 0000-0002-9556-070X  
 E-Mail: [florian.zapkau@wu.ac.at](mailto:florian.zapkau@wu.ac.at)  
[www.wu.ac.at/welthandel](http://www.wu.ac.at/welthandel)

---

## PROF. DR. CHRISTIAN SCHWENS

Professur für Entrepreneurship und Management  
 Universität zu Köln  
 Orcid-ID: 0000-0002-4576-5520  
 E-Mail: [schwens@wiso.uni-koeln.de](mailto:schwens@wiso.uni-koeln.de)  
[www.ims.uni-koeln.de](http://www.ims.uni-koeln.de)

---

## SUMMARY

**Research question:** How to motivate entrepreneurs of micro and small enterprises (MSEs) to introduce stress prevention measures?

**Methodology:** Based on 24 interviews, we infer suggestions on how to motivate entrepreneurs to introduce stress prevention measures.

**Practical implications:** 1. It is essential to break the taboo of stress at work. 2. Stress prevention needs to connect to the established structures in MSEs. 3. Stress prevention should be positioned as a means to overcome the shortage of skilled labor. 4. Well-known networks need to recommend stress prevention.

---

# Rekrutierung in Start-ups: die Rolle von Führungsstil und Stereotypen

Von **Dr. Biljana Rudic** (Technische Universität München), **Dr. Sylvia Hubner-Benz** (Freie Universität Bozen) und **Prof. Dr. Matthias Baum** (Universität Bayreuth)

Die Gewinnung von Mitarbeitenden spielt eine zentrale Rolle im Wachstumsprozess von Start-ups und ist gleichzeitig eine schwierige Aufgabe für rekrutierende Gründerinnen und Gründer. Im Vergleich zu etablierten Unternehmen sind Arbeitsplätze in Start-ups in der Regel durch geringe Vergütung, hohe Arbeitsplatzunsicherheit und lange Arbeitszeiten gekennzeichnet, was die Arbeit in einem Start-up aus der Sicht von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern weniger attraktiv machen kann. Erste Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Arbeitgeberattraktivität von Start-ups erhöht werden kann, indem die Vorteile des Arbeitens in Start-ups im Rekrutierungsprozess authentisch dargestellt werden, z. B. das gemeinschaftliche Teamklima oder die frühzeitige Zuweisung von Verantwortlichkeiten (Tumasjan et al., 2011). Allerdings gibt es nach wie vor wenig Forschung zum Thema Start-up-Recruiting. Zudem lassen sich Forschungserkenntnisse zur Personalgewinnung in anderen Unternehmensformen nicht einfach in den Start-up-Kontext übertragen. Um besser zu verstehen, wie Gründerinnen und Gründer Mitarbeitende für ihr Start-up gewinnen und dabei die Besonderheiten des Start-up-Kontextes berücksichtigen können, ist weitere Forschung an der Schnittstelle Entrepreneurship und Recruiting notwendig. Daher ist es Ziel dieser Studie, Wissenslücken an dieser Schnittstelle zu schließen und relevante Impulse für Forschung und Praxis zu setzen. Wir haben untersucht, wie Gründerinnen und Gründer, die rekrutieren, wahrgenommen werden und wie das die Arbeitgeberattraktivität des Start-ups beeinflusst.

## Wahrgenommene Authentizität und Rollenkongruenz

Für Gründerinnen und Gründer ist es von grundlegender Bedeutung, authentisch wahrgenommen zu werden. Authentizität hilft ihnen zu signalisieren, dass das von ihnen geschaffene Arbeitgeberimage ihres Start-ups realistisch ist (Wilhelmy et al., 2016). Bewerberinnen und Bewerber, die Gründerinnen und Gründer authentisch wahrnehmen, ziehen häufig positive Rückschlüsse auf organisationale Merkmale wie ein vertrauensvolles Arbeitsklima im Start-up. Dadurch kann wahrgenommene Authentizität zur Steigerung der Attraktivität des Start-ups als Arbeitgeber beitragen.

Personen wirken authentischer, wenn sie als „passend“ zu ihrer Rolle wahrgenommen werden, also „kongruent“ zu ihrer Rolle erscheinen. Führungskräfte werden besser bewertet, wenn sie sich konsistent zu Erwartungen verhalten (Johnson et al., 2008), während Bewertungen bei einer Inkongruenz zwischen den Erwartungen und dem tatsächlichen Verhalten durchschnittlich niedriger ausfallen (Eagly/Karau, 2002). Auch bei der Personalgewinnung hat sich gezeigt, dass eine Übereinstimmung mit Erwartungen seitens potenzieller Bewerberinnen und Bewerber positive Auswirkungen haben kann (Baum et al., 2016).

Die Wahrnehmung der Kongruenz zwischen Gründerinnen und Gründern und ihrer Rolle wird durch Stereotype beeinflusst. Stereotype beschreiben gesellschaftliche Erwartungen darüber, welche Eigenschaften Menschen in bestimmten sozialen Rollen haben, wie sie sich verhalten und wie sie sich verhalten sollten. So wird bspw. angenommen, dass sich Eigenschaften von Führungskräften stark mit Eigenschaften von Männern überschneiden, aber weniger mit Eigenschaften von Frauen. Von Führungskräften und Männern im Allgemeinen wird bspw. erwartet, dass sie durchsetzungsfähig und dominant sind, während von Frauen im Allgemeinen eher erwartet wird, dass sie mitfühlend und hilfsbereit sind (Eagly et al., 2020). Wenn die Eigenschaften einer Person mit dem Stereotyp übereinstimmen (wie bei Männern in Führungsrollen), passen sie also zu den gesellschaftlichen Erwartungen. Das heißt, Gründerinnen und Gründer werden wahrscheinlicher als „kongruent“ und damit authentischer wahrgenommen, wenn sie dem „Gründerstereotyp“ entsprechen, da sie dann zu den Erwartungen passen. Dieser Stereotyp umfasst Verhaltensweisen und Eigenschaften, die zum Start-up-Kontext passen: eine Person mit unternehmerischem Führungsstil, die gleichzeitig dem Stereotyp entspricht, jung und männlich zu sein (Rudic et al., 2021).

## Unternehmerische Führung: ein passender Führungsstil im Start-up-Kontext

Start-ups agieren in der Regel in einem sich schnell verändernden, innovativen und unsicheren Umfeld. Dieses Umfeld erfordert „unternehmerische Führung“ (Renko et al., 2015), die darauf abzielt, dass Mitarbeitende unternehmerische Chan-



## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Aus der Sicht potenzieller Bewerberinnen und Bewerbern: Welchen Einfluss hat der Führungsstil des Gründers/der Gründerin im Rekrutierungsprozess? Welche Rolle spielen dabei die Wahrnehmung der Authentizität und Stereotype, die mit Alter und Geschlecht zusammenhängen?

**Methodik:** Um diese Fragen zu beantworten, haben wir eine Vignettenstudie mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern durchgeführt.

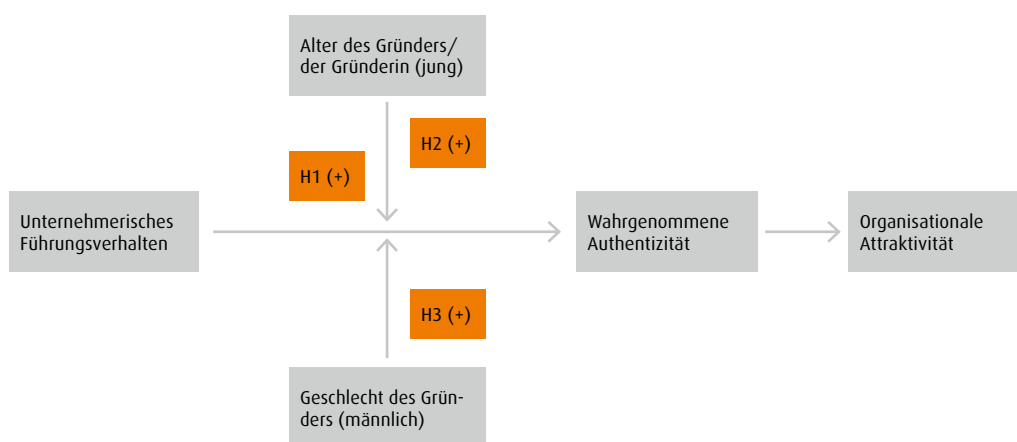
**Praktische Implikationen:** Ein unternehmerischer Führungsstil kann die Arbeitgeberattraktivität eines Start-ups erhöhen, insbesondere dann, wenn die Führungskraft dem Stereotyp entspricht, jung zu sein.

cen erkennen und nutzen. Bspw. fordern Gründerinnen und Gründer, die einen unternehmerischen Führungsstil haben, ihre Mitarbeitenden häufig auf, in einer innovativeren Art und Weise zu denken und zu handeln und gegenwärtige Arbeitsweisen im Unternehmen infrage zu stellen. Auch zeigen diejenigen mit einem unternehmerischen Führungsstil Leidenschaft für ihren Job, sind bereit, geschäftliche Risiken einzugehen und finden kreative Lösungen für auftretende Probleme und Verbesserungsideen für Geschäftsprozesse.

Es hat sich gezeigt, dass Bewerberinnen und Bewerber erwarten, dass Gründerinnen und Gründer ein solches unternehmerisches Führungsverhalten zeigen (Rudic et al., 2021). Bewerberinnen und Bewerber haben also ein Stereotyp, das sie glauben lässt, dass typische Gründerinnen und Gründer unternehmerisches Führungsverhalten zeigen. Da eine Passung

zu diesem Stereotyp die Authentizitätswahrnehmung erhöhen kann, kann davon ausgegangen werden, dass Gründerinnen und Gründer authentischer wahrgenommen werden, wenn sie der Erwartung potenzieller Bewerberinnen und Bewerber entsprechen. Es ist also wahrscheinlicher, dass Gründerinnen und Gründer als authentisch wahrgenommen werden, wenn sie im Rekrutierungsprozess, bspw. im Vorstellungsgespräch, ein unternehmerisches Führungsverhalten zeigen, oder wenn Bewerberinnen und Bewerber von Teammitgliedern erfahren, dass sie unternehmerisch führen. Und wenn sie als authentischer wahrgenommen werden, kann das wiederum die Attraktivität des Start-ups als Arbeitgeber steigern. Wir nehmen also an, dass unternehmerisches Führungsverhalten die Authentizitätswahrnehmung und dadurch die Attraktivität des Start-ups als Arbeitgeber steigert (Hypothese 1).

**Abb. 1: Zusammenhänge zwischen Führung, wahrgenommener Authentizität und organisationaler Attraktivität**



H: Hypothese; (+) bzw. (-) bedeutet: ein positiver bzw. negativer Zusammenhang wird vermutet

Quelle: Eigene Darstellung

### Die Rolle demografischer Stereotype

Aufbauend auf der aktuellen Forschung zu Stereotypen in den Bereichen Unternehmertum und Führung sowie auf der Theorie der Rollenkongruenz (Eagly/Karau, 2002) wird zudem deutlich, dass die Wahrnehmung von Bewerberinnen und Bewerbern nicht nur vom erwarteten Führungsstil, sondern auch von Alters- und Geschlechtsstereotypen beeinflusst wird. Sowohl das Alter als auch das Geschlecht sind sichtbare demografische Merkmale, die einen Nährboden für Stereotypisierung bieten. Aktuelle Forschungsarbeiten liefern einige Hinweise darauf, dass das Stereotyp von Gründerinnen und Gründern mit Alter und Geschlecht zusammenhängen könnte (vgl. Johnson et al., 2018; Zhao et al., 2021). Bspw. wird unternehmerische Führung als eher jugendlich beschrieben (z. B. innovativ, risikofreudig; Renko et al., 2015) und Führung und Unternehmertum mit Männlichkeit assoziiert (vgl. Eagly et al., 2020; Gupta et al., 2019). Die Vermutung, dass Unternehmertum überwiegend von jungen Männern angestrebt wird, fördern auch die Medien. Die übersteigerte Darstellung prägnanter Beispiele wie Bill Gates, Steve Jobs und Mark Zuckerberg, die mit Anfang zwanzig Unternehmen gegründet haben, beeinflussen die öffentliche Wahrnehmung, dass ein Zusammenhang zwischen Unternehmertum und Führung mit Geschlecht und Alter der Gründer bestehe. Somit wird das Stereotyp eines Gründers geprägt, der jung und männlich ist.

Da wir davon ausgehen, dass die Kongruenz mit dem Stereotyp die Wahrnehmung der Authentizität erhöht (s. o.), erwarten wir, dass ein unternehmerischer Führungsstil im Rahmen des Rekrutierungsprozesses in Start-ups bei jungen Gründerinnen und Gründern (Hypothese 2) und männlichen Gründern (Hypothese 3) als besonders authentisch wahrgenommen wird.

Wir haben eine Experimentalstudie durchgeführt, um diese Zusammenhänge zu testen.

### Beschreibung der Vignettenstudie

Die empirische Untersuchung der angenommenen Zusammenhänge erfolgte in Form einer online durchgeführten experimentellen Vignettenstudie, die das Ableiten von kausalen Zusammenhängen ermöglicht. Im Zuge der Studie lasen Teilnehmende jeweils ein Szenario, die „Vignette“. Die Teilnehmenden wurden dabei gebeten anzunehmen, dass sie kürzlich ein erstes Vorstellungsgespräch für eine Stelle in einem Start-up hatten, bei dem alle Faktoren (z. B. Aufgaben, Gehalt etc.) ihren Erwartungen entsprachen. Die Teilnehmenden wurden dann gebeten sich vorzustellen, dass sie kurz vor einem zweiten Vorstellungsgespräch stünden, diesmal mit dem Gründer/der Gründerin. Vor diesem Gespräch findet laut Szenario ein Austausch mit zwei Teammitgliedern des Start-ups statt, in dem sie mehr über das Führungsverhalten des Gründers/der Gründerin erfahren. Von der Beschreibung dieses Austauschs gab es zwei Varianten, sodass den Teilnehmenden der Grün-

der/die Gründerin entweder mit einem stark ausgeprägten unternehmerischen Führungsverhalten oder mit schwach ausgeprägtem unternehmerischen Führungsverhalten beschrieben wurde. So wurde bspw. beschrieben, dass er/sie entweder „häufig“ (starke unternehmerische Führung) oder „selten“ (schwache unternehmerische Führung) Mitarbeitende auffordere, in einer innovativeren Art und Weise zu denken und zu handeln und gegenwärtige Arbeitsweisen im Unternehmen infrage zu stellen. Dann wurde den Teilnehmenden deutlich gemacht, dass sich das aus dem Austausch mit den Teammitgliedern gewonnene Bild während ihres persönlichen Vorstellungsgesprächs mit dem Gründer/der Gründerin bestätigte.

Neben dem Führungsstil (starke vs. schwache Ausprägung des unternehmerischen Führungsstils, vgl. Renko et al., 2015) haben wir auch das Alter (jünger=25 vs. älter=55) und das Geschlecht (männlich vs. weiblich) des Gründers/der Gründerin in den Szenarien verändert. Insgesamt gab es dadurch acht verschiedene Szenarien. Alle Teilnehmenden wurden über einen Link zur Onlinestudie nach dem Zufallsprinzip einem der acht Szenarien zugewiesen. Sie haben dann Fragen zum Szenario beantwortet und angegeben, wie sie Start-up und Gründer/Gründerin wahrnehmen und ob sie das Start-up als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen. Im Anschluss wurden zudem persönliche Daten der Teilnehmenden und weitere Kontrollvariablen erhoben.

Zur Messung der Attraktivität des Start-ups als Arbeitgeber (abhängige Variable) verwendeten wir drei Items aus der Skala von Highhouse et al. (2003), die Attraktivität misst (Beispiel-Item: „Dieses Unternehmen ist für mich als Arbeitsplatz attraktiv“; Cronbachs Alpha 0.95). Um die wahrgenommene Authentizität (Mediator) des Gründers/der Gründerin in unserem Szenario zu messen, verwendeten wir die vier Items umfassende Skala von Wood et al. (2008), mit der die Wahrnehmung gemessen wird, ob die vorgestellte Person sich selbst treu bleibt und im Einklang mit den eigenen Werten und Überzeugungen lebt (Wood et al., 2008; Cronbachs Alpha 0.85). Alle Items wurden auf einer 7-stufigen Likert-Skala gemessen (von 1: stimme überhaupt nicht zu, bis 7: stimme voll und ganz zu). Zu den Kontrollvariablen gehörten das Alter und das Geschlecht der Teilnehmenden. Zusätzlich haben wir die Bereitschaft, in einem Start-up zu arbeiten („Würden Sie generell gerne in einem Start-up arbeiten?“) und die wahrgenommene Attraktivität des vom Start-up entwickelten Produkts („Wie attraktiv ist dieses Produkt Ihrer Meinung nach?“) einbezogen, da diese Faktoren die Beurteilung der organisationalen Attraktivität beeinflussen könnten.

### Ergebnisse der Studie

Um unsere Hypothesen zu testen, verwendeten wir eine regressionsbasierte Analyse, eine moderierte Mediationsanalyse. Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse.

**Abb. 2: Ergebnisse moderierte Mediationsanalyse**

	Indirekte Effekte (über Mediator: wahrgenommene Authentizität)	Organisationale Attraktivität (abhängige Variable)
unabhängige Variablen	Unternehmerisches Führungsverhalten	(+)
	Interaktion: Führung X Alter der Gründerin/des Gründers	(+)
	Interaktion: Führung X Geschlecht der Gründerin/des Gründers	n.s.
	<b>Direkte Effekte</b>	
Kontrollvariablen	Alter der Teilnehmenden	n.s.
	Geschlecht der Teilnehmenden	n.s.
	Bereitschaft, in einem Start-up zu arbeiten	n.s.
	Produktattraktivität	(+)

(+): positiver, signifikanter Zusammenhang; n.s.: nicht signifikant

Quelle: Eigene Darstellung

In Hypothese 1 wurde angenommen, dass unternehmerisches Führungsverhalten die Wahrnehmung der Authentizität steigert und dadurch die Attraktivität des Start-ups als Arbeitgeber gesteigert wird. Dieser indirekte Effekt eines unternehmerischen Führungsstils auf die organisationale Attraktivität über die wahrgenommene Authentizität war in unseren Daten signifikant positiv (+ 0,204; KI [0,122; 0,307]) – das Konfidenzintervall (KI) überdeckt nicht die Null. Wir finden also Bestätigung für Hypothese 1.

In den Hypothesen 2 und 3 haben wir angenommen, dass das Alter und das Geschlecht des Gründers/der Gründerin, die für das Start-up rekrutieren, die Effekte des Führungsstils moderieren. Die Ergebnisse der moderierten Mediation zeigen, dass das Alter, aber nicht das Geschlecht des Gründers/der Gründerin die positive Beziehung zwischen dem unternehmerischen Führungsstil und der organisationalen Attraktivität des Start-ups über die wahrgenommene Authentizität moderierten. Der moderierende Effekt des Alters auf den Zusammenhang zwischen unternehmerischem Führungsstil und Authentizität ist signifikant positiv (+ 0,111; KI [0,013; 0,241]). Der konditionale indirekte Effekt ist für die jüngere (+ 0,293; KI [0,179; 0,440])

im Vergleich zur älteren Gründerin (+ 0,183; KI [0,088; 0,311]) stärker (0,293 > 0,183). Das bedeutet, dass der indirekte Effekt des unternehmerischen Führungsverhaltens über die Wahrnehmung der Authentizität auf die organisationale Attraktivität für jüngere Gründerinnen und Gründer stärker ist als für ältere Gründerinnen und Gründer. Der Moderationseffekt des Geschlechts ist nicht signifikant (- 0,048; KI [-0,053; 0,158]). Diese bedingten moderierten indirekten Effekte bestätigen also Hypothese 2, verwerfen aber Hypothese 3.

### Diskussion und Schlussfolgerung

Unsere Studie ist eine der ersten, die sich auf das Verhalten und die Eigenschaften von Gründerinnen und Gründern auf die Arbeitgeberattraktivität von Start-ups aus Sicht von Bewerberinnen und Bewerbern konzentriert. Unsere Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass unternehmerisches Führungsverhalten im Rekrutierungsprozess, wenn es bspw. im Rahmen des Vorstellungsgesprächs deutlich wird, die organisationale Attraktivität von Start-ups steigern kann und dass dieser Effekt durch die wahrgenommene Authentizität des Gründers/der Gründerin erklärt werden kann. Weiterhin bestätigt sich die Annahme, dass dieser Effekt stärker ist, wenn die Gründerin/der Gründer jung ist. Die Erwartung, dass die Effekte für männliche Gründer stärker sind, hat sich in unseren Daten nicht bestätigt.

Unsere Ergebnisse bestätigen also, dass kontextspezifische Erwartungen von Bewerberinnen und Bewerbern die Personalgewinnung in Start-ups beeinflussen können. Unsere Studie liefert erste Hinweise darauf, dass Kongruenz nicht nur auf Unternehmensebene (z. B. Firmenimage-Kongruenz, vgl. Baum et al. 2016), sondern auch auf individueller Ebene eine wesentliche Rolle spielen kann. Dabei stellt Authentizität einen wichtigen Mechanismus dar. In unserer Studie zeigt sich ein potenzieller Rekrutierungsvorteil für jüngere im Vergleich zu älteren Gründerinnen und Gründern, wenn diese einen unternehmerischen Führungsstil zeigen. Für jüngere Gründerinnen und Gründer scheint es einfacher zu sein als für ältere, aus Sicht von Bewerberinnen und Bewerbern authentisch zu wirken, wenn sie ein unternehmerisches Führungsverhalten zeigen. Dieses Ergebnis stützt das Argument, dass ein spezifischer organisationaler Kontext (hier: Start-up) die Bedeutung eines Altersstereotyps beeinflussen kann (Spisak et al., 2014). Während bspw. ältere Führungskräfte generell aufgrund ihres Alters kompetenter wahrgenommen werden als jüngere Führungskräfte, kann dies im Start-up-Kontext, das grundsätzlich mit Jugendlichkeit assoziiert wird, anders aussehen.

Welchen Einfluss Altersstereotype im Bereich Entrepreneurship haben, ist allerdings noch wenig erforscht (Zhao et al., 2021). Obwohl beides – Alter und Geschlecht – sichtbare demografische Merkmale sind, die einen Nährboden für Ste-

reotypisierung bieten, hat sich die bisherige Entrepreneurship Literatur vorwiegend auf Geschlechterstereotypen konzentriert. Indem wir zeigen, dass das Alter der Gründerinnen und Gründer einen Einfluss auf den Rekrutierungserfolg in Start-ups haben kann, geben wir dem Einflussfaktor „Alter“, der bislang eher als Kontrollvariable berücksichtigt wurde, mehr (wissenschaftliche) Aufmerksamkeit. Damit möchten wir neue Diskussionen in der aktuellen Entrepreneurship-Forschung und -Praxis entfachen.

### Praktische Implikation

Mitarbeitende für ihr Start-up zu gewinnen, ist eine zentrale Aufgabe für Gründerinnen und Gründer. Ob sie in der Lage sind, erfolgreich zu rekrutieren, beeinflusst sowohl Unternehmenswachstum als auch Wettbewerbsfähigkeit – nicht nur in Bezug auf andere Start-ups, sondern auch im Vergleich zu nationalen und internationalen Großunternehmen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass ein unternehmerischer Führungsstil die Attraktivität von Start-ups als Arbeitgeber erhöhen kann. Nun stellt sich die Frage, welche Strategien Gründerinnen und Gründer anwenden können, um diesen Vorteil bei der Personalgewinnung für sich zu nutzen.

Gründungsteams sollten vor Beginn ihrer Rekrutierungsaktivitäten gezielt entscheiden, ob sie ihren Führungsstil oder ihre demografischen Merkmale explizit zeigen bzw. betonen wollen und wer in ihrem Team für die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden zuständig sein soll. Bei dieser Entscheidung sollten sie überlegen, wer aus dem Gründungsteam die besten Rekrutierungserfolge erzielen kann und wie diese Person auftreten und sich verhalten sollte. Unsere Ergebnisse zeigen, dass das Signalisieren unternehmerischer Führung die Wahrnehmung der Authentizität und dadurch die organisationale Attraktivität des Start-ups beeinflussen kann. Unternehmerische Führung zu zeigen, verursacht keine direkten Kosten, was diese Ergebnisse für Start-ups besonders interessant macht, denn sie verfügen in der Regel über geringe Ressourcen. Wenn eine Person aus dem Gründungsteam einen unternehmerischen Führungsstil hat oder erlernen kann und dadurch als authentische unternehmerische Führungskraft wahrgenommen wird, kann sie dadurch die Rekrutierungserfolge steigern. Wichtig an dieser Stelle ist, dass unternehmerische Führung zahlreiche weitere positive Auswirkungen haben kann, nicht nur bei der Rekrutierung. Bspw. kann die Innovationskraft eines Unternehmens gefördert werden, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigt werden, unternehmerische Chancen zu erkennen und zu nutzen. Es kann sich also in mehrerer Hinsicht lohnen, unternehmerisches Führungsverhalten durch gezielte Trainings und Coachings weiterzuentwickeln.

Gründungsteams sollten sich aber bewusst sein, dass die individuellen Verhaltensweisen und Eigenschaften der Person, die rekrutiert, von bestimmten Erwartungen der Bewerbe-

rinnen und Bewerber abhängig sein können. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass einige Gründerinnen und Gründer mehr als andere davon profitieren, unternehmerisches Führungsverhalten zu zeigen. Gründerinnen und Gründer, die dem „Gründerstereotyp“ in Bezug auf Führungsverhalten und Alter entsprechen, scheinen aber bessere Chancen bei der Gewinnung von Mitarbeitenden zu haben, da sie eher als authentisch wahrgenommen werden. Dennoch können auch diejenigen, die nicht dem jugendlichen Stereotyp entsprechen, reagieren. Die bisherige Literatur über Strategien für Personen, die nicht dem Stereotyp entsprechen, konzentrierte sich auf Strategien für weibliche Führungskräfte und Gründerinnen. Hier hat sich bspw. gezeigt, dass Frauen von einem teamorientierten bzw. fürsorglichen Kommunikationsstil profitieren, der ihrem Stereotyp entspricht (Carli et al., 1995). Ähnliche Strategien könnten für ältere Gründerinnen und Gründer vorteilhaft sein, die, wie wir herausgefunden haben, nicht so sehr davon profitieren, einen unternehmerischen Führungsstil zu zeigen wie jüngere Gründerinnen und Gründer. Ältere Gründerinnen und Gründer könnten versuchen, jugendliche Verhaltensweisen mit Verhaltensweisen zu kombinieren, die zu ihrem höheren Alter passen. Außerdem könnte ein besonders jugendliches Auftreten (z. B. durch geeignete Kleidung) eine Strategie sein, um als jünger wahrgenommen zu werden. Unsere Ergebnisse heben aber hervor, dass Authentizität im Rekrutierungsprozess eine wichtige Rolle spielt. Gründerinnen und Gründer sollten also unbedingt darauf achten, dass sie authentisch auftreten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Gründerinnen und Gründer im Rekrutierungsprozess von einem unternehmerischen Führungsstil profitieren können und sie sich bewusst sein sollten, dass Stereotype ihre Authentizitätswahrnehmung und damit ihren Rekrutierungserfolg beeinflussen können.




**DR. BILJANA RUDIC**

Learning & Development Expert  
Technische Universität München  
E-Mail: [Biljana.Rudic@tum.de](mailto:Biljana.Rudic@tum.de)  
[www.tum.de/career-design](http://www.tum.de/career-design)


**DR. SYLVIA HUBNER-BENZ**

Assistant Professor of Management  
Free University of Bozen-Bolzano  
E-Mail: [Sylvia.Hubner@unibz.it](mailto:Sylvia.Hubner@unibz.it)  
<https://www.unibz.it/de/faculties/economics-management/>


**PROF. DR. MATTHIAS BAUM**

Direktor für Entrepreneurship am Institut  
für Entrepreneurship & Innovation  
Inhaber des Lehrstuhls BWL XVI – Entrepreneurship und digitale Geschäftsmodelle  
Universität Bayreuth  
E-Mail: [Matthias.Baum@uni-bayreuth.de](mailto:Matthias.Baum@uni-bayreuth.de)  
[www.eship.uni-bayreuth.de/de/index.html](http://www.eship.uni-bayreuth.de/de/index.html)

**LITERATURVERZEICHNIS**

- Baum, M./Schäfer, M./Kabst, R. (2016):** Modeling the impact of advertisement-image congruity on applicant attraction. *Human Resource Management*, 55(1), 7–24.
- Carli, L. L./LaFleur, S. J./Loeber, C. C. (1995):** Nonverbal behavior, gender, and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1030–1041.
- Eagly, A. H./Karau, S. J. (2002):** Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eagly, A. H./Nater, C./Miller, D. I./Kaufmann, M./Sczesny, S. (2020):** Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *The American Psychologist*, 75(3), 301–315.
- Gupta, V. K./Wieland, A. M./Turban, D. B. (2019):** Gender characterizations in entrepreneurship: A multi-level investigation of sex-role stereotypes about high-growth, commercial, and social entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 131–153.
- Highhouse, S./Lievens, F./Sinar, E. F. (2003):** Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001.
- Johnson, M. A./Stevenson, R. M./Letwin, C. R. (2018):** A woman's place is in the... Start-up! Crowdfunder judgments, implicit bias, and the stereotype content model. *Journal of Business Venturing*, 33(6), 813–831.
- Johnson, S. K./Murphy, S. E./Zewdie, S./Reichard, R. J. (2008):** The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39–60.
- Renko, M./El Tarabishy, A./Carsrud, A. L./Brännback, M. (2015):** Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74.
- Rudic, B./Hubner, S., & Baum, M. (2021):** Hustlers, hipsters and hackers: Potential employees' stereotypes of entrepreneurial leaders. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, 1–9.
- Spisak, B. R./Grabo, A. E./Arvey, R. D./van Vugt, M. (2014):** The age of exploration and exploitation: Younger-looking leaders endorsed for change and older-looking leaders endorsed for stability. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 805–816.
- Tumasjan, A./Strobel, M./Welpe, I. M. (2011):** Employer brand building for start-ups: Which job attributes do employees value most? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81(56), 111–136.
- Wilhelmy, A./Kleinmann, M./König, C. J./Melchers, K. G./Truxillo, D. M. (2016):** How and why do interviewers try to make impressions on applicants? A qualitative study. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 313–332.
- Wood, A. M./Linley, P. A./Maltby, J./Baliouis, M./Joseph, S. (2008):** The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399.
- Zhao, H./O'Connor, G./Wu, J./Lumpkin, G. T. (2021):** Age and entrepreneurial career success: A review and a meta-analysis. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 1–20.

**SUMMARY**

**Research question:** From an applicants' perspective: What is the influence of the leadership style of the founder on the recruitment process? What role do perceptions of authenticity and demographic stereotypes play?

**Methodology:** To answer these questions, we conducted a vignette study with potential job applicants.

**Practical implications:** Showing an entrepreneurial leadership style can enhance new venture's attractiveness as an employer, particularly if the entrepreneur fits with the stereotype of being young.

# Geschlechterdiversität im Management von mittelständischen Familienunternehmen

Von **Solvej Lorenzen** (Universität Witten/Herdecke) und **Prof. Dr. Jörn Block** (Universität Trier)

Familienunternehmen fehlt es oft an Geschlechterdiversität im Management. Zu dieser Schlussfolgerung kommt eine aktuelle Studie der Albright-Stiftung (2022). Die Studie analysiert die Frauenquote in den Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der Frauenanteil hier bei lediglich 8,3 % liegt. Dies ist im Vergleich zu den vorherigen Jahren ein Zuwachs von lediglich 1,4 Prozentpunkten. Noch deutlichere Unterschiede sind bei Familienunternehmen zu erkennen, die vollständig in Familienbesitz sind. Bei ihnen liegt der Frauenanteil in der Geschäftsführung nur bei 4,8 %. Dieser Anteil ist nicht nur deutlich geringer, sondern hat sich in den letzten beiden Jahre nicht verändert. Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Eine Studie von EY und der Kennesaw State University (2015) zeigt bspw., dass die Frauenquote innerhalb der Geschäftsführung der 525 weltweit führenden Familienunternehmen bei 22 % liegt, immerhin 55 % haben eine Frau im Aufsichtsrat. Betrachtet man zum Vergleich die 140 größten deutschen börsennotierten Unternehmen, liegt der Frauenanteil in den Vorständen bei 14,3 %. Auch innerhalb der 40 größten Dax-Unternehmen in Deutschland liegt der Frauenanteil im Vorstand bei 19,8 % und ist somit mehr als doppelt so hoch wie der Frauenanteil in der Geschäftsführung der 100 größten deutschen Familienunternehmen (8,3 %).

Bei diesen Ergebnissen stellt sich die Frage, wie Familienunternehmen im Vergleich zu nichtfamiliengeführten Unternehmen in einen solchen Rückstand geraten konnten. Wir möchten in diesem Artikel speziell den Einfluss weiblicher CEOs als einen möglichen Erklärungsansatz betrachten. Welchen Einfluss haben weibliche Familien- und Nichtfamilien-CEOs auf die Geschlechterdiversität im Management von mittelständischen Familienunternehmen? Um diese Frage zu beantworten, erheben wir die Geschlechterdiversität auf der 1. und 2. Führungsebene von 1.139 mittelständischen Familienunternehmen im Maschinenbausektor. Darauf aufbauend untersuchen wir mittels einer linearen Regression, wie sich das Geschlecht sowie die Familienzugehörigkeit des CEOs auf die Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management auswirken.

Nach einer Einführung in die Besonderheiten von Familienunternehmen sowie der Rolle von Frauen als CEOs stellen wir

unsere empirische Untersuchung und deren Ergebnisse vor und leiten Handlungsempfehlungen ab.

## Besonderheiten von Familienunternehmen

Familienunternehmen sind Unternehmen, die sich teilweise oder ganz im Eigentum einer oder mehrerer Familien befinden und/oder von einer oder mehrerer Familien geleitet werden. Familienunternehmen gibt es in jeder Größe und Branche. Einige Familienunternehmen sind auch an der Börse notiert. Die Besonderheit ist die transgenerationale Weitergabe in der Familie. Dies bezeichnet den Wunsch, das Unternehmen an nachfolgende Generationen weiterzugeben und als Familienunternehmen zu erhalten. Aus dieser Motivation heraus leiten sich unterschiedliche ökonomische- und nichtökonomische Ziele und Handlungen ab, bspw. eine langfristig ausgerichtete Unternehmenspolitik, ein starker Wunsch nach Kontrolle sowie das Streben nach Identität und Reputation. Obwohl die empirische Forschung Belege für Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen findet, ist die Gruppe der Familienunternehmen keineswegs homogen. Große Unterschiede existieren bspw. hinsichtlich Innovationsfähigkeit und finanzieller Performance (Block/Hansen/Steinmetz, 2022; Wagner et al., 2015).

## Weibliche Führungskräfte als Rollenvorbilder

Empirische Forschung zeigt, dass weibliche Führungskräfte und insbesondere weibliche CEOs eine wichtige Vorbildfunktion haben. So konnte ein positiver Einfluss weiblicher Führungskräfte auf die Anzahl der Frauen im Unternehmen (Arvate/Galilea/Todescat, 2018; Huffman/Cohen/Pearlman, 2010) und die Anzahl der Frauen im Top- und mittleren Management (Arvate/Galilea/Todescat, 2018; Matsa/Miller, 2011) nachgewiesen werden. Als Grund hierfür wird u. a. die Identifikation von Frauen mit weiblichen Führungskräften sowie deren Wirkung als Rollenvorbild genannt.

## Weibliche Führungskräfte in Familienunternehmen

In Familienunternehmen wird die Rolle der Frau im Management durch die Besonderheiten von Familienunternehmen beeinflusst. Es gilt häufig noch das Prinzip der Primogenitur,

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welchen Einfluss haben weibliche Familien- und Nichtfamilien-CEOs auf die Anzahl und den Anteil weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management von mittelständischen Familienunternehmen?

**Methodik:** Deskriptive Analyse und lineare Regression

**Datensatz:** 1.139 mittelständische Familienunternehmen im Maschinenbausektor

**Praktische Implikationen:** Wir finden einen positiven Einfluss weiblicher Nichtfamilien-CEOs und einen negativen Einfluss weiblicher Familien-CEOs auf die Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management von mittelständischen Familienunternehmen.

das heißt die Wahl des erstgeborenen Sohns als vorrangigem Nachfolger. Führungspositionen in Familienunternehmen werden in vielen Fällen mit männlichen Nachfolgern besetzt. Nachfolgerinnen haben oft das Nachsehen (Ahrens/Landmann/Woywode, 2015; Bennedsen et al., 2007). Bei der Wahl zwischen weiblichen Familienmitgliedern und externen Kandidatinnen wiederum haben oft externe Kandidatinnen das Nachsehen (Beji et al., 2021). Mit der Wahl eines weiblichen Familienmitglieds kann die Eigentümerfamilie die Kontrolle wahren, das Unternehmen in der Familie halten und es vor äußeren Einflüssen und Fremdmanagement schützen. Geeignete weibliche Nichtfamilienmitglieder werden als Führungskräfte hingegen nicht auf-

gebaut. Frauen, die nicht zur Familie gehören, fehlt es dadurch in Familienunternehmen oft an geeigneten Rollenvorbildern, was sowohl ihren Lernprozess als auch ihre Ambitionen auf eine Führungsposition mindert (Barrett/Moores, 2010). Das ist nicht von Vorteil für Familienunternehmen. So zeigt doch die Familienunternehmensforschung, dass sich Geschlechterdiversität und weibliche Führungskräfte positiv auf Performance und Entwicklung des Unternehmens auswirken (u.a., Chadwick/Dawson, 2018; Shukla/Teraiya, 2022).

Unsere Studie untersucht, ob sich eine Frau als CEO positiv auf die Geschlechterdiversität im Management eines Familienunternehmens auswirkt und ob ihr Status als Mitglied der Eigentümer-

**Abb. 1: Geschlechteranteile im Management von Familienunternehmen**

Führungskräfte (gesamt)			
	Gesamt (N=8.021)	Familienmitglied (N=1.658)	Nichtfamilienmitglied (N=6.363)
Männlich	81 %	75 %	83 %
Weiblich	19 %	25 %	17 %
1. Führungsebene			
	Gesamt (N=3.483)	Familienmitglied (N=1.284)	Nichtfamilienmitglied (N=2.199)
Männlich	86 %	77 %	91 %
Weiblich	14 %	23 %	9 %
2. Führungsebene			
	Gesamt (N=5.558)	Familienmitglied (N=880)	Nichtfamilienmitglied (N=4.678)
Männlich	78 %	74 %	79 %
Weiblich	22 %	26 %	21 %
Familiengesellschafter auf 1. und 2. Führungsebene (N=1.257)			
Männlich	80 %		
Weiblich	20 %		

Quelle: Eigene Darstellung

familie dabei eine Rolle spielt. Dazu schauen wir uns zunächst für die Familienunternehmen in unserem Datensatz den Status quo der Geschlechterdiversität auf der 1. und 2. Führungsebene an. Im Anschluss analysieren wir den Einfluss des Geschlechts und des Familienstatus des CEOs auf die Anzahl der Frauen im Management des Familienunternehmens.

### Methode und Datengrundlage

Unsere Studie basiert auf einen Datensatz der Managementzusammensetzung von 1.139 mittelständischen Familienunternehmen im Maschinenbausektor im Jahr 2018 in Deutschland. Der Maschinenbausektor ist ein passender Forschungskontext, da es sich um eine von Männern dominierte Branche handelt. Frauen als CEOs sind selten, was jedoch das mit einem weiblichen CEO verbundene Signal an potenzielle (weibliche) Führungskräfte umso stärker macht. Als Datenquelle verwenden wir die Dafne-Datenbank.<sup>1</sup> Unsere Analysen konzentrieren sich auf Familienunternehmen in vollständigem Familienbesitz. Diese identifizieren wir anhand des Prozentsatzes der gehaltenen Eigentumsanteile sowie der dazugehörigen Generation. Um als Familienunternehmen klassifiziert zu werden, müssen die Gesamtheit der Anteile am Unternehmen von einer oder mehrerer Familien gehalten werden, und das Unternehmen muss mindestens in der 2. Familiengeneration sein. Letzteres ermöglicht es, Unternehmen auszuschließen, die sich noch im Eigentum der Gründer/-innen befinden. Die von uns identifizierten Familienunternehmen beschäftigen 9 bis 3.106 Mitarbeiter (Median: 120) und haben einen durchschnittlichen Umsatz von 10.693 Mio. Euro.

Im Fokus stehen die 1. und 2. Führungsebene der Unternehmen. Zur 1. Führungsebene zählen wir die Geschäftsführung, Prokuristen, sämtliche C-Level-Positionen sowie den Aufsichtsrat. Zur 2. Führungsebene zählen Positionen des mittleren Managements, wie u. a. Leiter/-innen der Bereiche Human Resources, Sales oder IT. In unseren Analysen unterscheiden wir zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften.<sup>2</sup>

### Variablen und Analyseverfahren

Als Analyseverfahren verwenden wir eine einfache lineare Regression.<sup>3</sup> Die abhängige Variable ist dabei die absolute Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management definiert als die Anzahl aller weiblichen Führungskräfte der 1. und 2. Führungsebene, die nicht Mitglied der Eigentümerfamilie sind. Unsere beiden wichtigsten unabhängigen Variablen sind die beiden Dummy-Variablen weiblicher Familien-CEO und weiblicher Nichtfamilien-CEO.<sup>4</sup> Ein Familienmitglied wird entweder durch die gehaltenen Anteile am Unternehmen oder durch den Familiennamen identifiziert. In unserer Analyse kontrollieren wir auch auf andere Faktoren, die einen Einfluss auf die Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management haben könnten: Unternehmensalter, Umsatz des Unternehmens, Gesamtzahl an Führungskräften auf der 1. und 2. Führungsebene sowie prozen-

tualer Anteil am Unternehmen, der durch weibliche Familienmitglieder gehalten wird.

### Ergebnisse der empirischen Studie

Zunächst betrachten wir die Geschlechterdiversität im Management der Familienunternehmen gegliedert nach 1. und 2. Führungsebene (vgl. Abb. 1). Im Management der 1.139 Familienunternehmen in unserem Datensatz finden wir insgesamt 8.021 Führungskräfte, das heißt im Mittel 7 Führungskräfte.

81 % der Führungskräfte sind männlich, 19 % weiblich. Unterteilt nach Familien- und Nichtfamilienmitgliedern lassen sich Unterschiede beim Frauenanteil erkennen. Während der Anteil bei den Nichtfamilienmitgliedern bei 17 % liegt, steigt der Anteil bei der Gruppe der Familienmitglieder auf 25 % an. Dieses Bild verstärkt sich, wenn man nur die 1. Führungsebene betrachtet. Bei Nichtfamilienmitgliedern liegt der Frauenanteil bei 9 %, bei Familienmitgliedern bei 23 %. Auf der 2. Führungsebene nimmt der Frauenanteil zu (22 %), und die Unterschiede beim Frauenanteil von Familien- und Nichtfamilienmitgliedern verringern sich deutlich (Nichtfamilienmitglieder: 21 %, Familienmitglieder: 26 %).

Abbildung 2 zeigt die Geschlechterdiversität nach Positionen und Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie. Der Frauenanteil bei den CEOs liegt bei 10 %. Bei den CEOs, die zur Unternehmerfamilie gehören, liegt dieser Anteil bei 14 %, bei den externen CEOs lediglich bei 3 %. Betrachtet man Mitglieder des Aufsichtsrats und Prokuristen, steigt der Frauenanteil innerhalb der Familienmitglieder im Aufsichtsrat auf 29 % bzw. bei Prokuristen auf 51 % stark an. Bei den externen Aufsichtsratsmitgliedern ist der Frauenanteil nur bei 7 %, bei Prokuristen lediglich 10 %. Der vergleichsweise hohe Anteil weiblicher Familienmitglieder im Aufsichtsrat lässt sich darüber erklären, dass Aufsichtsrat und Prokuristen üblicherweise nicht in das operative Geschäft involviert sind und Familienmitglieder dort die Interessen der Eigentümer vertreten. Eine hohe Einbindung der Familie im Aufsichtsrat – sowohl durch männliche als auch durch weibliche Familienmitglieder – ist demnach für Familienunternehmen essenziell, um die Kontrolle über das Unternehmen zu wahren und ihre eigenen Interessen zu schützen und durchzusetzen.

Insgesamt stehen unsere Ergebnisse im Einklang mit der Albright-Studie. Die Familienunternehmen in unserem Datensatz sind in ihrem Management noch wenig divers in puncto Geschlecht. Darüber hinaus zeigen unsere Ergebnisse, dass es Unterschiede im Frauenanteil zwischen der Gruppe der Familien- und Nichtfamilienmitglieder im Management gibt. Der Frauenanteil ist tendenziell höher innerhalb der Gruppe der

<sup>1</sup> Die Dafne-Datenbank gehört zu Bureau van Dijk und bietet umfassende finanzielle und nichtfinanzielle Informationen über Unternehmen in der DACH-Region (Deutschland, Österreich und Schweiz).

<sup>2</sup> Das Geschlecht wurde anhand der verfügbaren Angaben in der Dafne-Datenbank erhoben und kodiert. Es umfasst daher lediglich die binäre Unterscheidung in männliche und weibliche Führungskräfte.

<sup>3</sup> Als Robustheitsanalyse haben wir eine Negativbinomialregression gerechnet. Die Ergebnisse bestätigen den Effekt und somit die Robustheit der Ergebnisse.

<sup>4</sup> In wenigen gesonderten Fällen, u. a. bei unvollständigen Angaben in der Datenbank und bei Doppel-CEOs, wurden weitere C-Level Positionen wie die Position des COO oder CFO miteinbezogen.



**Abb. 2: Geschlechteranteile im Management von Familienunternehmen nach Position**

CEO*			
	Gesamt (N=1.452)	Familienmitglied (N=953)	Nichtfamilienmitglied (N=499)
Männlich	90 %	86 %	97 %
Weiblich	10 %	14 %	3 %
Aufsichtsrat			
	Gesamt (N=139)	Familienmitglied (N=51)	Nichtfamilienmitglied (N=88)
Männlich	85 %	71 %	93 %
Weiblich	15 %	29 %	7 %
Prokuristen			
	Gesamt (N=1.890)	Familienmitglied (N=280)	Nichtfamilienmitglied (N=1.610)
Männlich	84 %	49 %	90 %
Weiblich	16 %	51 %	10 %

\* In gesonderten Fällen wurden weitere C-Level Positionen wie u. a. die Position als CFO oder COO miteinbezogen.

Quelle: Eigene Darstellung

Familienmitglieder und dieser Unterschied steigt mit der Hierarchieebene. Es scheint so, dass es insbesondere weibliche Nichtfamilienmitglieder schwer haben, eine Führungsposition in einem Familienunternehmen zu erreichen.

Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse. Modell 1 schätzt den Einfluss eines weiblichen CEOs auf die Anzahl der weiblichen Nichtfamilienmitglieder im Management des Familienunternehmens. Das Ergebnis ist überraschend: Ein weiblicher CEO hat keinen Einfluss auf die Anzahl der weiblichen Nichtfamilienmitglieder im Management von Familienunternehmen. Unterteilt man jedoch die Gruppe der weiblichen CEOs in solche mit Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie und solche, die nicht zur Familie gehören, zeigt sich ein interessantes Muster (Modell 2). Wir finden einen negativen Zusammenhang mit weiblichen Familien-CEOs und einen positiven Zusammenhang mit weiblichen Nichtfamilien-CEOs. Das heißt, die Anzahl der Frauen im Management ist höher bei Vorliegen eines weiblichen Nichtfamilien-CEOs, niedriger bei Familien-CEOs. Die Effektgrößen sind mit 1,003 (-0,25) von Bedeutung, liegt doch der Durchschnitt (gemessen als arithmetisches Mittel) von familienexternen Frauen im Management von Familienunternehmen bei etwas unter 1. Wir kontrollieren hierbei in der Regression auf die Gesamtanzahl der Führungskräfte in der 1. und 2. Managementebene und auf andere Faktoren wie Alter und Größe des Unternehmens. Die Ergebnisse der Kontroll-

variablen zeigen, dass Unternehmen, die insgesamt eine größere Anzahl an Mitgliedern im Management haben, auch (absolut gesehen) mehr Frauen im Management haben. Das Ergebnis ist nicht überraschend und stellt einen Größeneffekt dar.

### Diskussion und Schlussfolgerungen

Unsere Analysen bestätigen: Mittelständischen Familienunternehmen fehlt es (noch) an Geschlechterdiversität im Management. Der Anteil der Frauen ist insgesamt noch gering und nimmt ab, je höher die Hierarchiestufe innerhalb des Managements ist. Speziell sind weibliche familienexterne Führungskräfte sehr selten im Management des Familienunternehmens zu finden. Die Anzahl an familienexternen Frauen im Management scheint sich auch nicht durch ein weibliches Familienmitglied als CEO und Rollenvorbild zu erhöhen. Im Gegenteil: Die Anzahl an familienexternen Frauen im Management verringert sich sogar. Warum ist das so? Welche Erklärungen gibt es?

Ein möglicher Erklärungsansatz dieser Ergebnisse findet sich in den Besonderheiten und der Außenwahrnehmung von Familienunternehmen.<sup>5</sup> Wie oben bereits beschrieben, zeichnen sich Familienunternehmen durch ihren transgenerationalen Moment und den Wunsch der Familie, das Unternehmen an nachfolgende

<sup>5</sup> Ein anderer Erklärungsansatz ist, dass sich Unternehmerfamilien von Familienunternehmen mit einem weiblichen familieninternen CEO weniger stark als andere Familienunternehmen die Mühe machen, weibliche Führungskräfte anzuziehen und für diese attraktiv zu sein. Sie haben im Vergleich zu anderen Familienunternehmen weniger Anreiz und Druck, dies zu tun, da sie ja schon einen weiblichen CEO haben.

**Abb. 3: Der Einfluss eines weiblichen CEOs und dessen Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie auf die Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management**

Unabhängige Variablen	Modell 1	Modell 2
Weiblicher CEO	-0,105	
Weiblicher Familien-CEO		-0,253 **
Weiblicher Nichtfamilien-CEO		1,003 ***
Unternehmensalter (log)	-0,013	-0,016
Umsatz (log)	-0,901 *	-1,045 **
Anzahl Führungskräfte (gesamt)	0,129 ***	0,130 ***
Weibliche Familiengesellschafter (%)	-0,102	-0,070
N	1.139	1.139
R <sup>2</sup> (%)	18,77	20,45
Korrigiertes R <sup>2</sup> (%)	18,34	19,95

Anmerkungen: \* =  $p < 0,1$ , \*\* =  $p < 0,05$ , \*\*\* =  $p < 0,01$

Quelle: Eigene Darstellung

Familiengenerationen weiterzugeben, aus. Steht nun ein weiblicher Familien-CEO an der Spitze des Unternehmens, wird dies von Externen nicht als Signal für Geschlechterdiversität und -parität interpretiert, sondern als Zeichen für das Streben nach Familienkontrolle und den Wunsch der Familie, das Unternehmen in Familienhand zu halten. Die Wahl eines weiblichen Familienmitglieds in die Position des CEO wird von externen weiblichen Führungskräften als bevorzugte Behandlung von Familienmitgliedern attribuiert und nicht als Streben der Eigentümerfamilie bzw. des Familienunternehmens nach Geschlechterdiversität. Es scheint also so, dass die Zugehörigkeit des CEOs zur Eigentümerfamilie das weibliche Geschlecht als Signal überlagert und sogar zu einem negativen Effekt in Bezug auf die Geschlechterdiversität führt. Ein weiblicher Nichtfamilien-CEO hingegen wird als Signal für Diversität und Gleichberechtigung gewertet, da auf keine direkte Beziehung zur Familie und demnach keine bevorzugte Behandlung rückgeschlossen werden kann. Das weibliche Geschlecht des CEOs wird als Rollenvorbild wahrgenommen, was sich positiv motivierend auf potenzielle sowie schon im Unternehmen beschäftigte weibliche Führungskräfte auswirkt.

### Praxisimplikationen

Die Ergebnisse unserer Studie haben Praxisimplikationen für Familienunternehmen und für weibliche Bewerber auf Führungspositionen in Familienunternehmen. Für Familienunternehmen mit einem weiblichen CEO bedeuten unsere Ergebnisse,

dass in der Unternehmensdarstellung und Kommunikation nach außen sorgfältig abgewogen werden muss, ob das Geschlecht des CEOs oder die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie aktiv nach außen kommuniziert wird. Bisherige Forschung zu Familienunternehmen zeigt, dass die Tatsache, dass ein Unternehmen ein Familienunternehmen ist, in der Kommunikation mit Konsumenten einen Imagegewinn zur Folge haben kann (z. B. Beck/Prügl, 2018). In Kombination mit einem weiblichen CEO kann aber eben genau diese Eigenschaft für familienfremde (unternehmensinterne und -externe) Bewerber auf Führungspositionen des Unternehmens abschreckend wirken. Wie unsere Ergebnisse zeigen, scheint der Familienunternehmensstatus den positiven Rolleneffekt eines weiblichen CEOs zu überlagern und als Signal für eine starke Familienorientierung des Unternehmens (falsch) verstanden zu werden. Die Frage, ob bei einem weiblichen CEO das Geschlecht oder die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie betont werden sollte, ist also keineswegs trivial. Beide Optionen bringen jeweils spezifische Vor- und Nachteile mit sich und können in ihren Auswirkungen auf die Arbeitgeber bzw. Produktmarke unter Umständen sogar konträr wirken. Familienunternehmen sollten dies beim Aufbau und bei der Entwicklung ihrer Arbeitgebermarke berücksichtigen. Bisherige Forschung zeigt, dass die wahrgenommenen Eigenschaften von Familienunternehmen eine starke Auswirkung auf die Attraktivität als Arbeitgeber haben. Bisher wurde jedoch hier vor allem auf die Arbeitsplatzsicherheit und Verlässlichkeit als

Arbeitgeber abgestellt (Block et al., 2019). Unsere Studie zeigt, dass die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie in Kombination mit dem Geschlecht des CEOs auch eine Rolle spielen können.

Aus Sicht einer Bewerberin für eine Führungsposition im Management eines Familienunternehmens implizieren die Ergebnisse unsere Studie, dass es sich lohnen kann, genau hinzuschauen und gründlich zu analysieren, was das Unternehmen in puncto Geschlechterdiversität und -parität anzubieten hat. Wie unsere Studie übereinstimmend mit vorherigen Studien zeigt, haben mittelständische Familienunternehmen grundsätzlich noch einen langen Weg vor sich, um den Frauenanteil im Management merklich zu erhöhen. Das gilt insbesondere und umso mehr für den Anteil familienexterner Frauen im Management.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Ahrens, J. P./Landmann, A./Woywode, M. (2015):** Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103.
- Allbright-Stiftung (2022):** Stillstand: Familienunternehmen holen keine Frauen in die Führung. AllBright Bericht Mai 2022. <https://www.allbright-stiftung.de/stillstand>.
- Arvate, P. R./Galilea, G. W./Todocat, I. (2018):** The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
- Barrett, M./Moore, K. (2010):** Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 363-377.
- Beck, S./Prügl, R. (2018):** Family firm reputation and humanization: Consumers and the trust advantage of family firms under different conditions of brand familiarity. *Family Business Review*, 31(4), 460-482.
- Beji, R./Yousfi, O./Loukil, N./Omri, A. (2021):** Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 133-155.
- Bennedson, M./Nielsen, K. M./Pérez-González, F./Wolfenzon, D. (2007):** Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Block, J. H./Fisch, C. O./Lau, J./Obschonka, M./Presse, A. (2019):** How do labor market institutions influence the preference to work in family firms? A multilevel analysis across 40 countries. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1067-1093.
- Block, J./Hansen, C./Steinmetz, H. (2022):** Are family firms doing more innovation output with less innovation input? A replication and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10422587221084249.
- Chadwick, I. C./Dawson, A. (2018):** Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of family business strategy*, 9(4), 238-249.
- EY & Kennesaw State University (2015):** Women in leadership. The family business advantage. Special report based on a global survey of the world's largest family businesses Family Business Center of Excellence. <https://www.coursehero.com/file/43841488/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantagepdf/>.
- Huffman, M. L./Cohen, P. N./Pearlman, J. (2010):** Engendering change: Organizational dynamics and workplace gender desegregation, 1975-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 255-277.
- Matsa, D. A./Miller, A. R. (2011):** Chipping away at the glass ceiling: Gender spill overs in corporate leadership. *American Economic Review*, 101(3), 635-39.
- Shukla, H./Teraiya, V. (2022):** Influence of Gender Diversity in Boards on Family and Non-family Businesses Towards Innovation and Creativity. *FIIB Business Review*, 23197145211068603.
- Wagner, D./Block, J. H./Miller, D./Schwens, C./Xi, G. (2015):** A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 3-13.
- 



### SOLVEJ LORENZEN

Doktorandin am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen Universität Witten/Herdecke

E-Mail: [solvej.lorenzen@uni-wh.de](mailto:solvej.lorenzen@uni-wh.de)

Solvej Lorenzen | WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)



### PROF. DR. JÖRN BLOCK

Professur für Unternehmensführung Sprecher des Forschungszentrums Mittelstand (FZM) der Universität Trier, Gastprofessor an der Universität Witten/Herdecke und der Erasmus Universität Rotterdam

E-Mail: [block@uni-trier.de](mailto:block@uni-trier.de)

[www.uni-trier.de](http://www.uni-trier.de)

---

## SUMMARY

**Research question:** How do female family and non-family CEOs influence the amount and share of female non-family members in the management of medium-sized family businesses?

**Methodology:** Descriptive analysis and linear regression. Sample: 1,139 mid-sized German family businesses in the mechanical engineering sector.

**Practical implications:** We find a positive impact of female non-family CEOs and a negative impact of female family CEOs on the number of female non-family members in the management of medium-sized family businesses.

---

# Personalmanagement und Erfolg in KMU: quantitative Evidenz

Von Prof. Dr. Andreas Rauch (Audencia Business School)

Personalmanagement in klein- und mittelständischen Unternehmen war immer schon eine zweiseitige Sache. Einerseits haben solche Unternehmen nur einen sehr eingeschränkten Zugang zu Ressourcen und können infolgedessen nur sehr begrenzt in Personalmanagement investieren (Patel/Cardon, 2010). So sind in der Regel die Löhne niedriger als in Großunternehmen, und entsprechend ist es schwierig, gute Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten. Experten vermuten daher, dass Personalmanagement in klein- und mittelständischen Unternehmen erst dann wichtig wird, wenn diese Unternehmen wachsen und eine bestimmte Größe erreichen. Personalmanagement sollte also erst in einer späteren Phase des Lebenszyklus eingesetzt werden, wenn mehr Ressourcen zur Verfügung stehen und wenn mehr Mitarbeiter von Personalmanagementmaßnahmen profitieren. Die Gegenposition dazu beruft sich auf sog. „Imprinting“-Effekte (Baron/Hannan, 2003). Imprinting-Effekte treten auf, wenn frühe Personalentscheidungen prägende und damit langfristige Effekte auf das jeweilige Unternehmen bzw. den Unternehmenserfolg haben. Gerade Wissensressourcen bieten klein- und mittelständischen Unternehmen einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil, und derartige Vorteile akkumulieren sich über die Zeit. Mit anderen Worten: Ein kleiner Vorteil kann langfristig zu großen Wettbewerbsvorteilen führen. Dementsprechend sollten klein- und mittelständische Unternehmen so früh wie möglich Personalmanagementmaßnahmen nutzen. Unsere Metaanalyse erlaubt es uns, diese Argumente – die einen aus dem Lebenszyklusansatz, die anderen aus der Imprinting-Theorie – zu vergleichen.

## Personalmanagement in klein- und mittelständischen Unternehmen

Im Allgemeinen berichtet die empirische Literatur, dass das Personalmanagement in klein- und mittelständischen Unternehmen weniger formalisiert ist als in großen Unternehmen und häufig in informeller Art und Weise praktiziert wird (Rauch, 2011). Tatsächlich zeigt sich aber, dass Unternehmensgründer Personalmanagement als eine der drei größten Herausforderungen im Gründungsprozess ansehen. Dabei stellt sich vor allen Dingen die Frage, welche Maßnahmen im Unter-

nehmenskontext sinnvoll sind und zu welchem Zeitpunkt diese durchgeführt werden sollten.

Welche Maßnahmen lassen sich unterscheiden? Die Literatur unterscheidet zwischen Personalmanagementmaßnahmen, die darauf abzielen, Wissen und Fertigkeiten zu erhöhen, Maßnahmen, die die Motivation der Mitarbeiter erhöhen, und Maßnahmen, die Mitarbeitern Verantwortung übertragen und Wertschätzung vermitteln (Subramony, 2009). Abbildung 1 führt beispielhaft einige dieser Maßnahmen auf.

## Personalmanagement und Unternehmenserfolg

Wichtiger noch als die Frage, ob Personalmanagementmaßnahmen durchgeführt werden, ist die Frage, wie erfolgreich Personalmanagementmaßnahmen in klein- und mittelständischen Unternehmen sind. Erfolgreich können Personalmanagementmaßnahmen nur dann sein, wenn der Nutzen der Maßnahmen die Kosten übertrifft. Leider lässt sich gerade bei klein- und mittelständischen Unternehmen eine solche Kosten-Nutzen-Analyse oft nicht einfach anfertigen, da die entsprechenden Erfahrungen und Kennzahlen nicht zur Verfügung stehen.

**Abb. 1: Kategorisierung von Personalmanagementmaßnahmen**

Personalmanagement	Beispielhafte Maßnahmen
Erhöhung von Wissen und Fertigkeiten	Auswahlverfahren, Training, Fortbildungen, Mitarbeiter- und Leistungspläne
Erhöhung der Motivation	Leistungen, Zuwendungen und Bezüge, Stock-Options
Übertragung von Verantwortung	Natürliche Faultline (Störlinie), fehlende soziale Interaktion, unklare Atmosphäre

Quelle: Eigene Darstellung



## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Personalmanagement in klein- und mittelständischen Unternehmen wird oft vernachlässigt. Wie aber wirken sich Personalmanagementmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg aus?

**Methodik:** Metaanalyse basierend auf 56 Studien mit 18.521 Unternehmen

**Praktische Implikationen:** Die Ergebnisse zeigen, dass sich Personalmanagement lohnt: Gerade kleine und junge Unternehmen profitieren überproportional von Maßnahmen, die das Wissen, die Fertigkeiten, die Partizipationsmöglichkeiten sowie die Verantwortung von Mitarbeitern erhöhen.

Sinnvoll sind daher jene Maßnahmen, die einen Wettbewerbsvorteil erbringen (Combs et al., 2006). Da klein- und mittelständische Unternehmen nur über beschränkte Ressourcen verfügen, kann ein solcher Wettbewerbsvorteil nicht mit finanziellen oder technologischen Ressourcen erreicht werden. Im Gegensatz dazu verhelfen firmenspezifische Ressourcen, speziell internes Wissen und Know-how, zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Derartige firmenspezifische Ressourcen müssen intern entwickelt werden und an den jeweiligen spezifischen Unternehmenskontext und die Unternehmensstrategie angepasst werden. Das führt dann dazu, dass firmeninternes Wissen, die Mitarbeitermotivation und deren Einsatzbereitschaft einzigartig sind und Konkurrenten nicht zur Verfügung stehen (Rauch et al., 2005).

### Beschreibung der empirischen Studie

Den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Erfolg bei klein- und mittelständischen Unternehmen beleuchtet eine Metaanalyse (Rauch/Hatak, 2016). Eine Metaanalyse fasst die Ergebnisse von Primärstudien statistisch zusammen. Dies hat den Vorteil, dass man über eine große Datenbasis verfügt und daher zu verlässlicheren Ergebnissen kommt als in einzelnen Primärstudien. Die vorliegende Analyse inkludiert 58 Studien, die über 18.500 Unternehmen mit bis zu 500 Angestellten untersucht haben. Dies entspricht der US-amerikanischen Definition von klein und mittelständischen Unternehmen.

### Ergebnisse

Die Ergebnisse der Metaanalyse zeigen, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg besteht, die gewichtete durchschnittliche Korrelation beträgt  $r = .308$ . Entsprechend ist die Auswirkung von Personalmanagement in klein- und mittelständischen Unternehmen relativ hoch: 65,4 % derjenigen Unternehmen, die viel Personalmanagement betreiben, sind erfolgreich. Die Erfolgsrate derjenigen, die kein Personalmanagement betreiben, ist nur 34,6 %. Damit zählt Personalmanagement zu den wichtigsten Erfolgsindikatoren bei klein- und mittelständischen Unternehmen (zum Vergleich mit anderen Indikatoren: Rauch/Gielnik, 2020). Zur besseren Einordnung dieser Ergebnisse: Erfolg wird

in den Studien sehr unterschiedlich gemessen, bspw. als Unternehmenswachstum, als bilanzbasierte Größe (z. B. Return on Investment), als Einschätzung des Unternehmers oder mit dem jeweiligen Marktanteil (für eine differenziertere Betrachtungsweise vgl. Rauch/Hatak, 2016).

Interessant ist, dass Personalmanagement besonders bei den kleinsten Unternehmen wichtig ist. Abbildung 2 unterscheidet kleine Unternehmen (bis zu 10 Mitarbeiter), mittlere Unternehmen (11 bis zu 50 Mitarbeiter) und große Unternehmen (51 bis zu 500 Mitarbeiter). Insbesondere Maßnahmen, die auf Wissen und Fertigkeiten abzielen und die den Mitarbeitern vermehrt Verantwortung übertragen, scheinen gerade bei Kleinunternehmen wichtig für den Unternehmenserfolg zu sein. Im Gegensatz dazu scheinen monetäre Anreize (Erhöhung der Motivation) gerade bei größeren Unternehmen wichtiger zu sein. Möglicherweise reflektiert dieses Ergebnis sowohl die bessere Ressourcenausstattung als auch die Erwartungen der Mitarbeiter. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch hinsichtlich des Unternehmensalters (vgl. Abb. 3). Maßnahmen, die Wissen und Fähigkeiten sowie Motivation erhöhen, sind insbesondere bei jüngeren Unternehmen, die bis zu acht Jahre alt sind, wichtig für den Unternehmenserfolg. Im Einzelnen ergeben sich die höchsten Zusammenhänge mit dem Unternehmenserfolg für folgende Maßnahmen: Leistungsbeurteilung, Training, Verbindlichkeit gegenüber den Mitarbeitern und Partizipationsmöglichkeiten. Selektionsmaßnahmen und formelle Aufgabenbeschreibungen hingegen zeigen keinen Zusammenhang mit Erfolg.

### Implikationen

Aus den Ergebnissen der Metaanalyse lassen sich folgende Praxisimplikationen ableiten:

1. Personalmanagement ist wichtig für klein- und mittelständische Unternehmen. Leider gibt es Hinweise in der Literatur, dass derartige Maßnahmen in solchen Unternehmen oft vernachlässigt werden und sehr viel weniger strukturiert sind als bei großen Unternehmen. Nach unseren Ergebnissen ist Personalmanagement sogar wichtiger als das Wissen und die Fertigkeiten der einzelnen Unternehmensgründer (Unger et al., 2011). Unternehmen werden oft in Teams gegründet und geleitet, und es werden oft schnell Mitarbeiter

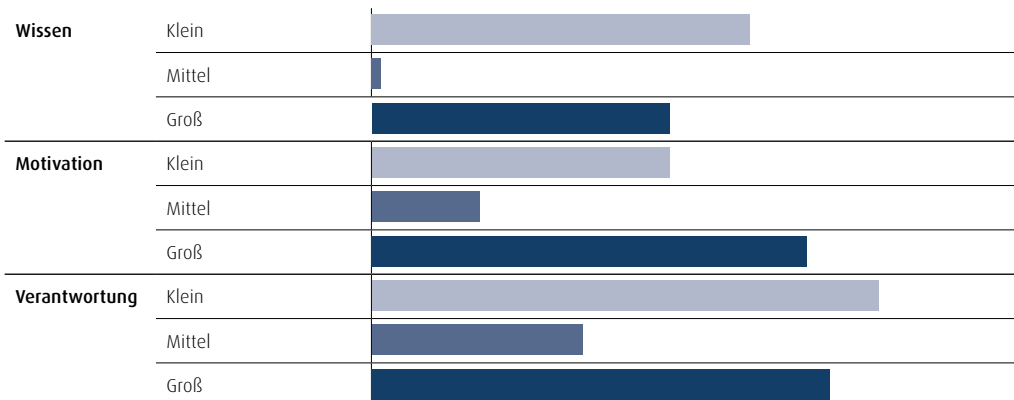
benötigt. Personalmanagement ist also für klein- und mittelständische Unternehmen extrem wichtig und sollte auf keinen Fall vernachlässigt werden.

2. Unsere Vergleiche mit großen Unternehmen zeigen außerdem, dass Personalmanagement gerade bei sehr kleinen und jungen Unternehmen wichtig ist. Durch Personalmanagement werden Ressourcen geschaffen, die im Vergleich mit technologischen und finanziellen Ressourcen (z. B. Branding) kostengünstig sind und daher gerade für solche Unternehmen attraktiv sind, die keinen Zugang zu kostenintensiven Ressourcen haben.
3. Nach unseren Untersuchungsergebnissen sollten Personalmanagementmaßnahmen unmittelbar bei der Unternehmensgründung und auch in sehr kleinen Unternehmen berücksichtigt werden. Unsere Ergebnisse bestätigen damit nicht den Lebenszyklusansatz, nachdem Personalmanage-

ment erst wichtig wird, wenn ein Unternehmen eine bestimmte Größe erreicht hat. Im Gegenteil, unsere Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass sog. Imprinting-Effekte eine wichtige Rolle spielen: Frühe Personalentscheidungen haben langfristige Konsequenzen. Solche frühzeitigen Entscheidungen haben mehr als eine rein symbolische Bedeutung, weil sie auch Festlegungen darüber beinhalten, welche zukünftigen Fähigkeiten und Fertigkeiten gebraucht werden und wo zukünftige Entwicklungen und Investitionen zu erwarten sind. Bspw. signalisiert und sichert die frühzeitige Einführung eines Finanzvorstands zukünftige Wachstumsstrategien.

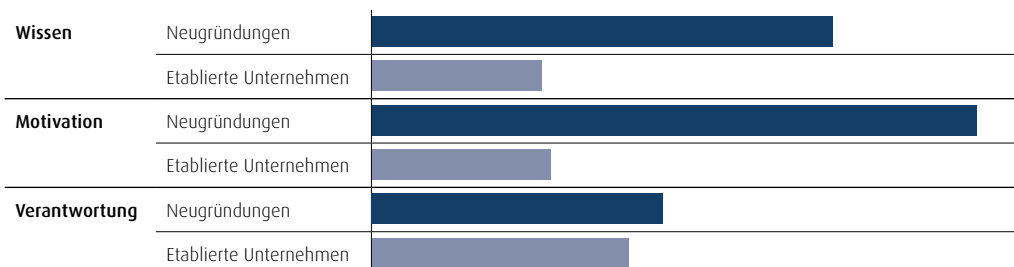
4. Eine differenzierte Betrachtung von einzelnen Personalmanagementmaßnahmen (Rauch/Hatak, 2016) zeigt, dass insbesondere Maßnahmen, die die Mitarbeiter trainieren und befähigen, selbstständig und kompetent zu handeln, bei

**Abb. 2: Personalmanagement und Erfolg in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 3: Personalmanagement und Erfolg in Abhängigkeit vom Unternehmensalter**



Quelle: Eigene Darstellung

klein- und mittelständischen Unternehmen wichtig sind, also gerade Maßnahmen, die nicht von anderen Unternehmen praktiziert und kopiert werden können. Derartige Maßnahmen haben gleich mehrere Vorteile: Erstens führen gerade diese Maßnahmen zu firmenspezifischen Kompetenzen und Personalressourcen. Diese können von anderen Unternehmen nicht repliziert werden, da diese nicht wissen, wie diese Fähigkeiten erworben wurden. Sie bieten somit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Zweitens sind spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten an die Firma gebunden und können daher nur bedingt auf andere Kontexte übertragen werden. Sollte sich also eine Mitarbeiterin entschließen, zur Konkurrenz zu wechseln, kann man davon ausgehen, dass dies nicht unmittelbar zu Wettbewerbsnachteilen führt. Drittens kann dies, wenn Personalmanagement intern entwickelt wird, unter Berücksichtigung der firmenspezifischen Ressourcen und Möglichkeiten geschehen. Den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen oder diese zu trainieren, kann, muss aber nicht, mit kostenintensiven Mitteln geschehen. Und schließlich stärken firmeninterne Ressourcen die Innovationsfähigkeit von klein- und mittelständischen Unternehmen.

5. Die differenzierte Betrachtung von einzelnen Personalmanagementmaßnahmen zeigt außerdem, dass Selektionsmaßnahmen und formelle Aufgabenbeschreibungen nicht mit dem Unternehmenserfolg korrelieren und daher wenig sinnvoll sind. Breitangelegte Selektionsmaßnahmen wie bspw. Stellenausschreibungen, formelle Bewerbungsverfahren und Auswahlverfahren erscheinen wenig zielführend, weil man hier oft direkt mit den Ausschreibungen von attraktiven etablierten Unternehmen konkurriert. Außerdem sind formelle Bewerbungs- und Auswahlverfahren nur dann sinnvoll, wenn man über viele Bewerber verfügt. Darüber hinaus wollen die besten Bewerber oft die höchsten Löhne. In all diesen Dingen sind klein- und mittelständische Unternehmen im Nachteil. Formelle Aufgabenbeschreibungen erscheinen sinnvoll für eng umschreibbare Jobs für Spezialisten. Im Gegensatz dazu brauchen klein- und mittelständische Unternehmen oft Mitarbeiter, die in mehreren verschiedenen Aufgabenbereichen einsetzbar sind, also sog. „Jack of all trades“, die viele verschiedene Fähigkeiten mitbringen und wenig spezialisiert sind.

### Fazit

Jeder Unternehmer muss sich im Grunde darüber im Klaren sein, dass eine Unternehmensgründung oft im Team geschieht und schon bald die ersten Mitarbeiter eingestellt werden. Da man im Anwerben neuer Mitarbeiter wenig konkurrenzfähig ist und firmeninterne Fähigkeiten und Kompetenzen enorm wichtig sind, sollten Personalmanagementmaßnahmen intern erfolgen und früh und umfangreich genutzt werden (Ciaverella, 2003).



**PROF. DR. ANDREAS RAUCH**  
 Professor für Entrepreneurship an der  
 Audencia Business School  
 E-Mail: [arauch@audencia.com](mailto:arauch@audencia.com)  
<https://www.audencia.com>

### LITERATURVERZEICHNIS

- Baron, J. N./Hannan, M. T. (2003):** Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: lessons from the Stanford Project on emerging companies. *Engineering Management Review, IEEE*, 31, 16-16.
- Ciaverella, M. A. (2003):** The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: A descriptive and prescriptive approach. *Human resource management*, 42, 337-356.
- Combs, J./Liu, Y. I./Hall, A./Ketchen, D. (2006):** How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Patel, P. C./Cardon, M. S. (2010):** Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product - market competition. *Human resource management*, 49, 265-290.
- Rauch, A. (2011):** The human resource practices of small businesses: an examination of performance implications. In: CARY, L. C. (ed.) *Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance*. Cheltenham and UK: Edward Elgar.
- Rauch, A./Frese, M./Utsch, A. (2005):** Effects of human capital and long-term human resource development and utilization on employment growth of small-scale businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 681-689.
- Rauch, A./Gielnik, M. (2020):** Evidence based entrepreneurship: An extended approach. In: Gielnik, M./Cardon, M. S./Frese, M. (eds.): *The Psychology of Entrepreneurship: New Perspectives*. New York: Routledge.
- Rauch, A./Hatak, I. (2016):** A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31, 485-504.
- Subramony, M. (2009):** A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48, 745-768.
- Unger, J./Frese, M./Rosenbuch, N./Rauch, A. (2011):** Human Capital and Entrepreneurial Success: A meta-Analytical Review. *Journal of Business Venturing* 26(3), 341-358.

### SUMMARY

**Research question:** Should small and medium sized enterprises implement human resource practices early and even when being small? We aim to answer this question by looking at the relationships between human resource practices and performance in entrepreneurial firms.

**Methodology:** Meta-analysis based on 56 studies and including 18,521 firms.

**Practical implications:** Results indicate that small and medium sized enterprises should engage in human resource management. Importantly, they should do so right from the beginning of the venturing activities and even when they have not scaled up.

# Homeoffice – aktuelle Erkenntnisse zu Produktivität und arbeitsbezogenen Wahrnehmungen

Von **Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß** (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf), **Dr. Sascha Ruhle** (Tilburg University) und **René Schmoll** (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Die Covid-19-Pandemie hat das gesellschaftliche und öffentliche Leben stark beeinflusst und auch das Arbeitsleben verändert. Digitale Kommunikation, Homeoffice und Gesundheitsschutz bei der Arbeit sind Themen, die durch die Pandemie einen erheblichen Bedeutungszuwachs erhalten haben. Der Betrieb ist für viele Beschäftigte nach wie vor der Ort, an dem klassischerweise gearbeitet wird. Entwicklungen in Richtung einer Arbeit im Homeoffice oder sogar in Richtung mobiler Arbeit gab es aber schon vor der Pandemie. Die während der Pandemie aufgekommene Schutzmaßnahmen haben diese Entwicklungen beschleunigt: Nach einer repräsentativen Umfrage arbeitet seit Beginn der Covid-19-Pandemie fast die Hälfte aller Berufstätigen in Deutschland zumindest teilweise von zu Hause aus, jeder fünfte Beschäftigte sogar erstmals (Bitkom, 2020). Zuvor waren in Deutschland lediglich zwischen 12 und 24 % der Beschäftigten im Homeoffice tätig (Bonin u. a., 2020). Der Zuwachs ist vor allem im Mittelstand zu beobachten. So gibt über ein Drittel aller Mittelständler an, für die Belegschaft pandemiebedingt verstärkt flexible Arbeitszeiten (33 %) und -orte (36 %) zu nutzen (Abel-Koch, 2020).

Dennoch ist Homeoffice nicht für alle Beschäftigten, sondern Schätzungen zufolge nur in 56 % aller Berufe möglich (Alipour u. a., 2021). Begünstigt wird es durch die Optionen, die die Digitalisierung für ortsflexible Arbeit bietet. Der Wertewandel, mit dem u. a. der Wunsch nach flacheren Hierarchien und individualisierten Arbeitszeiten und Arbeitsweisen einhergeht, flankiert diese Entwicklungen. Hinzu kommt, dass auch Unternehmen nach immer mehr Flexibilität und Agilität streben. Stellenweise münden die skizzierten Entwicklungen in der Vision des sog. New Work, beschrieben als eine Arbeit, in der sich das Individuum verwirklichen kann und die auf flexible Kollaboration und Kooperation ausgerichtet ist.

Mit dem orts- und zeitflexiblen Arbeiten beschäftigt sich die Personalforschung bereits seit Jahrzehnten. Für die Arbeit von zu Hause aus hat sich weitgehend der Begriff der Telearbeit bzw. des Homeoffice etabliert. Nach § 2 Abs. 7 der Arbeitsstättenverordnung sind Telearbeitsplätze „vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den

Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat“. Demgegenüber räumt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer bei der mobilen Arbeit die Möglichkeit ein, mithilfe von IKT ortsunabhängig, etwa im Café oder anderswo von unterwegs, zu arbeiten. Während diese Unterscheidung aus arbeitsrechtlicher Perspektive von großer Relevanz ist, differenziert die Forschung zu flexibler Arbeit nur sehr selten zwischen der Tätigkeit an fest eingerichteten Telearbeitsplätzen und mobiler Arbeit. Jedoch wird vermehrt auf Probleme hinsichtlich einer teilweise suboptimalen ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung im Rahmen mobilen Arbeitens hingewiesen.

Die Forschung lieferte schon vor der Pandemie Hinweise darauf, dass die Arbeit aus dem Homeoffice für Beschäftigte und Unternehmen verschiedene Konsequenzen hat, etwa für die Produktivität, die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, die Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben oder das Wohlbefinden der Beschäftigten (Schmoll/Süß, 2019). Diese Erkenntnisse wurden zum Anlass genommen, im Zuge der pandemiebedingten vermehrten Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice eine Panelstudie durchzuführen. Ziel der Erhebung war es zu untersuchen, ob sich bei Beschäftigten im Rahmen der Covid-19-Pandemie Veränderungen hinsichtlich der selbsteingeschätzten Produktivität sowie arbeitsbezogener Wahrnehmungen ergeben haben.

## Empirische Studie

Im Zuge der Panelstudie wurden Beschäftigte zu arbeitsbezogenen Wahrnehmungen im Rahmen der Covid-19-Pandemie befragt. Dabei handelt es sich überwiegend um sog. Wissensarbeitende. An der ersten Datenerhebung im April 2020 (T1) nahmen 1.291 Beschäftigte teil. Diese gaben auch Ex-Post-Einschätzungen zur Zeit vor der Pandemie (T0) ab. Zum zweiten Messzeitpunkt im September 2020 (T2) verblieben davon 301 Personen, im April 2021 (T3) noch 194 Beschäftigte. Für diese liegen damit Daten zu drei Messzeitpunkten in verschiedenen Phasen der Pandemie vor: Während im April 2020 zu Beginn der Pandemie zahlreiche Beschäftigte erstmals, oft unfreiwillig und ohne Vorbereitung, ins Homeoffice wechselten, waren zahlreiche Beschäftigte im Laufe des Sommers 2020 ganz oder



## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Inwieweit haben sich die selbst eingeschätzte Produktivität und andere arbeitsbezogene Wahrnehmungen während der Covid-19-Pandemie verändert?

**Methodik:** Online-Fragebogenstudie

**Praktische Implikationen:** Wenn möglich sollten Unternehmen Homeoffice auf freiwilliger Basis einführen und dabei individuelle Präferenzen berücksichtigen. Dies erfordert neue Kommunikations- und Führungsroutinen, eine auf Vertrauen basierende Kultur und neue Wege für den digitalen Austausch.

teilweise in die Büros zurückgekehrt. Der relativ lange Lockdown im Winter/Frühjahr 2021 führte dann dazu, dass vom Homeoffice wieder deutlich mehr Gebrauch gemacht wurde. Der überwiegende Teil der Befragten arbeitete im öffentlichen Dienst (ca. 89 %) und war weiblich (ca. 68 %). Das Alter der Probanden lag im Durchschnitt bei rund 41 Jahren und die Betriebszugehörigkeit bei etwas über 11 Jahren. Mehr als die Hälfte aller Befragten (ca. 57 %) hatte vor der Pandemie noch keine Erfahrung mit der Arbeit im Homeoffice.

### Entwicklung der wahrgenommenen Produktivität

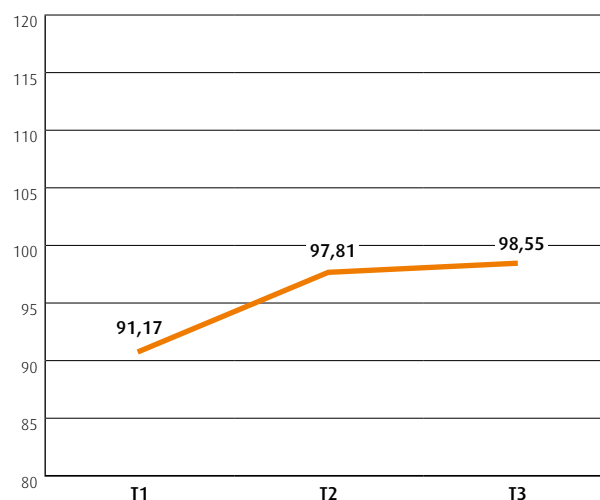
Die Produktivität kann sowohl von ökonomischen als auch von sozialen Faktoren beeinflusst werden. Ihre Erhöhung führt in der Regel dazu, dass der Unternehmenserfolg gesteigert werden kann. Da die Messung einer objektiven Produktivität bei wissensintensiven Tätigkeiten nur bedingt möglich ist, wurde im Rahmen der vorliegenden Erhebung eine wahrgenommene Selbsteinschätzung erfragt.

Wie Abbildung 1 zu entnehmen ist, gaben die Beschäftigten zu Beginn der Pandemie (T1 in der Abbildung) im Durchschnitt einen wahrgenommenen Produktivitätsrückgang um rund 9 % im Vergleich zur zuvor üblichen Arbeitssituation an. Die große Mehrheit der Befragten arbeitete zu diesem Zeitpunkt im Homeoffice. Der von ihnen wahrgenommene Produktivitätsrückgang könnte zum einen darin begründet sein, dass viele der Befragten über keinerlei Vorerfahrung mit der Arbeit im Homeoffice verfügten. Zum anderen war auch die technische Infrastruktur in einigen Unternehmen nicht auf die dauerhafte Arbeit im Homeoffice ausgerichtet. Bis zum zweiten Messzeitpunkt im Sommer 2020 ist die selbsteingeschätzte Produktivität der Befragten wieder um über 7 Prozentpunkte angestiegen und hat sich somit fast an das Vorkrisenniveau angenähert. Bis zum April 2021 kam es zu einem weiteren marginalen Anstieg der wahrgenommenen Produktivität. Der Anstieg könnte auf Gewöhnungseffekte in Bezug auf die Arbeit im Homeoffice zurückzuführen sein. So ist es wahrscheinlich, dass sich Beschäftigte mit der Zeit an die Arbeit im Homeoffice gewöhnen und entsprechende Routinen entwickeln, um produktiver zu sein. Außerdem ist davon auszugehen, dass sich vor allem die weitreichenden Schulschließungen, aber auch

die damals grundsätzlich ungewohnte Situation zu Beginn der Pandemie produktivitätsmindernd ausgewirkt haben. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen außerdem den etwas überraschenden Befund, dass Beschäftigte, die im Sommer 2020 wieder vollständig ins Büro zurückgekehrt waren, eine signifikant niedrigere selbsteingeschätzte Produktivität aufwiesen als Personen, die weiterhin im Homeoffice arbeiteten. Dieser Effekt könnte darauf zurückzuführen sein, dass Beschäftigte im Homeoffice unter erhöhtem Erreichbarkeitsdruck stehen und durchschnittlich mehr arbeiten (Schmoll, 2019). Einer amerikanischen Studie zufolge sind dies durchschnittlich 48 Minuten pro Tag (DeFilippis u. a., 2020). Eine Produktivitäts-

**Abb. 1: Entwicklung der wahrgenommenen Produktivität**

0-200 % im Vergleich zu vor Coronapandemie



Quelle: Eigene Darstellung

steigerung kann allerdings nur unter der Prämisse zustande kommen, dass die zusätzliche Arbeitszeit auch tatsächlich in die Arbeit investiert wird.

### Entwicklung von Work-Life-Konflikten und professioneller Isolation

Work-Life-Konflikte betreffen die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Beschäftigte, die ein hohes Maß an Work-Life-Konflikten aufweisen, empfinden, dass ihre berufliche Rolle sie daran hindert, sich auf wichtige Dinge in ihrem Familien- oder Privatleben zu konzentrieren. Außerdem verspüren sie aufgrund ihrer Arbeit zu wenig Zeit oder Energie für wichtige Menschen in ihrem Privatleben (Schieman u. a., 2021). Weist die Belegschaft einer Organisation ein hohes Maß an Work-Life-Konflikten auf, so kann dadurch der Unternehmenserfolg beeinträchtigt werden (Beauregard/Henry, 2009).

Im Durchschnitt haben sich die von den Beschäftigten empfundenen Work-Life-Konflikte über die drei Messungen hinweg jedoch kaum verändert (vgl. Abb. 2). Sie verbleiben relativ konstant auf mittlerem Niveau. Feststellen lässt sich jedoch, dass die Arbeit im Homeoffice tendenziell etwas mehr Konfliktpotenziale bietet als die Arbeit im Büro. Dieser Befund wird auch durch andere internationale Studien gestützt, die im Zuge der Pandemie entstanden sind (z. B. Schieman u. a., 2021). In der vorliegenden Erhebung zeigt sich außerdem, dass ein insgesamt als positiv wahrgenommener Umgang der Organisation mit der Covid-19-Pandemie zu einer Reduzierung von Work-Life-Konflikten beitragen kann.

Auch soziale Isolation stellt ein zunehmend beforschtes Phänomen dar. Eine Facette der sozialen Isolation stellt die professionelle, also berufsbezogene, Isolation dar. Sie ist im Wesentlichen das Gefühl, von anderen im Arbeitsalltag „abgeschnitten“ zu sein, und tritt vor allem auf, wenn der Wunsch nach Unterstützung, Verständnis und sozialem Austausch im beruflichen Kontext nicht erfüllt wird. Professionelle Isolation steht dabei in einem negativen Zusammenhang mit der individuellen Arbeitsleistung. Wenngleich Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass die Arbeit im Homeoffice professionelle Isolation fördern kann, zeigen die Forschungsergebnisse auch, dass digitale Interaktion mithilfe von Technologie diesen Zusammenhang deutlich abschwächen kann (Golden/Veiga/Dino, 2008).

Im Rahmen der durchgeführten empirischen Studie zeigt sich, dass sich die professionelle Isolation in Bezug auf das Berufsleben insgesamt auf einem mittleren Niveau bewegt (vgl. Abb. 2). Dies könnte bspw. damit zusammenhängen, dass es im Rahmen der Covid-19-Pandemie zu einer zunehmenden Nutzung digitaler Kommunikationstechnologien gekommen ist. Ob es einen solchen Kompensationseffekt tatsächlich gegeben hat, lässt sich aus den Daten allerdings nicht genau bestimmen. Zum zweiten Messzeitpunkt im Sommer 2020 ist die profes-

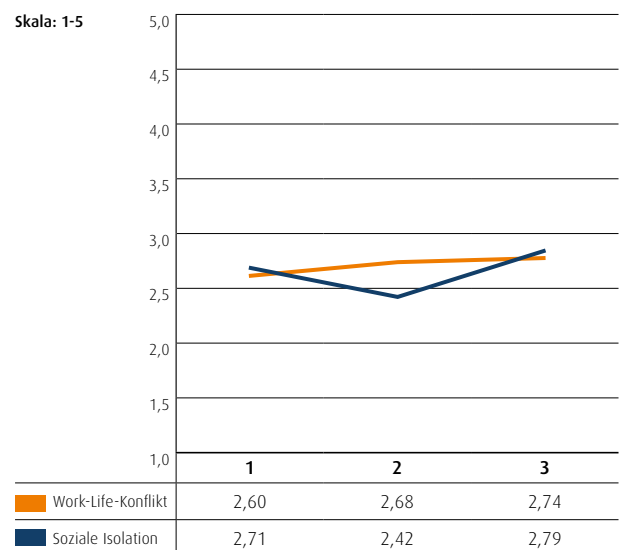
sionelle Isolation geringer ausgeprägt als zu den beiden anderen Messzeitpunkten. Dies könnte darin begründet sein, dass es zu diesem Zeitpunkt wieder mehr persönliche arbeitsbezogene Kontakte im Büro gegeben hat.

### Entwicklung der Stresswahrnehmung

Stress stellt einen subjektiv unangenehmen Zustand dar, in dem von einer Person Anspannung empfunden wird. Für Unternehmen wirken sich insbesondere stressbedingte Fehltagel negativ aus und können Produktions- bzw. Umsatzeinbußen nach sich ziehen (Süß/Klingenberg, 2021). Ein wichtiges Maß für Stress im beruflichen Kontext stellt die Irritation dar. Diese erfasst emotionale und kognitive Beanspruchung im Kontext der Erwerbsarbeit, z. B. wiederkehrende Gedanken an arbeitsspezifische Probleme. Irritation wird u. a. hervorgerufen durch ein wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen persönlichen Ressourcen und alltäglichen Belastungen und ist daher ein Produkt eines Interaktionsprozesses zwischen Person und Umwelt (Mohr/Rigotti/Müller, 2005).

Eine weitere Form von Stress, die im Arbeitskontext zunehmend erforscht wird, ist der sog. Technostress. Es handelt sich um Stress, der durch die Nutzung digitaler Technologien hervorgerufen wird. So kann der Einsatz von Technologien zu längerem oder schnellerem Arbeiten (sog. Techno Overload),

**Abb. 2: Entwicklung von Work-Life-Konflikten und professioneller Isolation**



Quelle: Eigene Darstellung

Erreichbarkeitsdruck (sog. Techno Invasion) oder mehr Komplexität (sog. Techno Complexity) führen. Teilweise haben Beschäftigte auch Angst, dass ihre Tätigkeit zukünftig durch Technologie ersetzt wird (sog. Techno Insecurity) und verspüren Druck, sich ständig weiterbilden zu müssen, um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten (sog. Techno Uncertainty, Süß/Klingenberg, 2021).

Auch die hieraus resultierenden Stressreaktionen werden zunehmend erforscht. Für einige Personen stellt die dauerhafte Arbeit von zu Hause eine Belastung dar. Die damit verbundenen Stressreaktionen weisen einen direkten Bezug zur Arbeit im Homeoffice auf und spiegeln wider, inwiefern sich Beschäftigte durch die Arbeit von zu Hause müde, erschöpft oder gar ausgebrannt fühlen. Wodurch diese Stressreaktionen genau ausgelöst werden, lässt sich auf Basis der Daten allerdings nicht erklären.

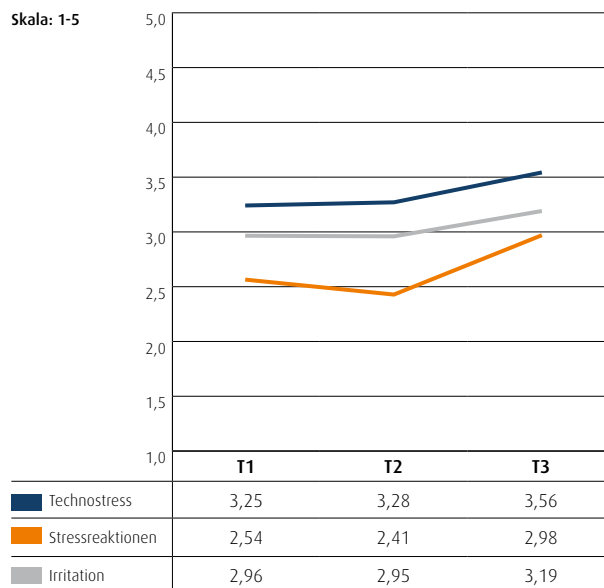
Abbildung 3 verdeutlicht die Entwicklung der unterschiedlichen Stresswahrnehmungen im Laufe der Pandemie. Über den Zeitraum der Befragung hinweg lässt sich – etwas überraschend – ein Anstieg aller gemessenen Stressparameter feststellen. Auffallend ist insbesondere, dass alle drei Stressparameter – vor allem die Stressreaktionen – vom zweiten Messzeitpunkt im September 2020 zum dritten Messzeitpunkt im April 2021 vergleichsweise deutlich angestiegen sind. Dies deutet darauf hin, dass die langfristige Arbeit im Homeoffice im Durchschnitt über alle Befragten hinweg eine außergewöhnliche Belastung darstellen kann, die durch die zunehmende Routine, im Homeoffice zu arbeiten, nicht kompensiert wird. Ggf. ist ein Teil dieses Anstiegs aber auch auf die lang andauernde Pandemiesituation zurückzuführen, wodurch viele Menschen mehr Stress empfunden haben könnten, bspw. resultierend aus belastenden Situationen im privaten Bereich wie Homeschooling oder Isolation.

### Entwicklung der Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit stellt eine (positive oder negative) Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit dar. Für Unternehmen ist die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten insofern von Bedeutung, als sie in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitsleistung steht. Außerdem herrscht in der Forschung Konsens darüber, dass zufriedene Mitarbeiter weniger Fehlzeiten aufweisen und seltener kündigen (Jalagat, 2016).

Im Rahmen der vorliegenden Erhebung ergibt sich ein interessanter Befund in Bezug auf die durch Beschäftigte wahrgenommene Arbeitszufriedenheit. Abbildung 4 zeigt, dass die Arbeitszufriedenheit über die drei Messzeitpunkte hinweg nahezu gleich geblieben ist. Insgesamt verbleibt die Arbeitszufriedenheit im gesamten Befragungszeitraum auf hohem Niveau. Insbesondere vor dem Hintergrund der Veränderungen hinsichtlich des Stressempfindens ist dieser Befund durchaus überraschend. Er deckt sich allerdings mit anderen internatio-

**Abb. 3: Entwicklung der Stresswahrnehmung**



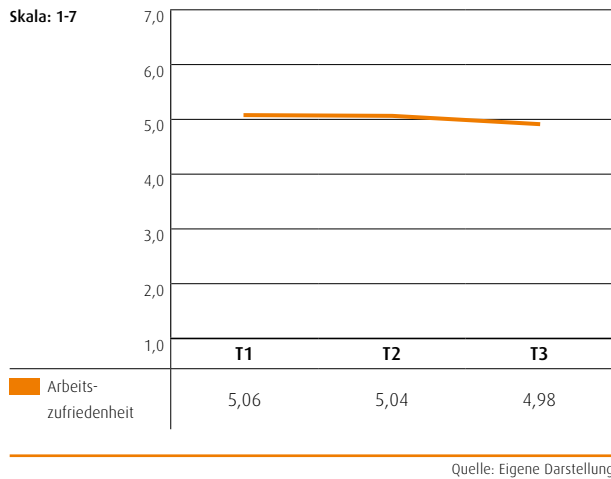
Quelle: Eigene Darstellung

nen Studien, die Arbeitszufriedenheit als relativ stabiles Konstrukt identifizieren (z. B. Li u. a., 2016), dessen Ausprägung insofern auch unter den besonderen Rahmenbedingungen der Pandemie nicht gelitten hat.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

Mithilfe der Erhebung sollte analysiert werden, ob sich bei Beschäftigten im Rahmen der Covid-19-Pandemie Veränderungen hinsichtlich der selbsteingeschätzten Produktivität sowie arbeitsbezogener Wahrnehmungen ergeben haben. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich einige der analysierten Konstrukte im Rahmen der Pandemie verändert haben, andere wiederum sind relativ stabil geblieben. So sind die Mittelwerte der empfundenen Work-Life-Konflikte sowie der Arbeitszufriedenheit nahezu konstant geblieben. Auch bei der wahrgenommenen professionellen Isolation gab es über die drei Messzeitpunkte hinweg nur marginale Schwankungen.

Deutlichere Veränderungen waren hingegen bei den Stresswahrnehmungen zu beobachten. So haben sich sämtliche Stressparameter – insbesondere zwischen dem Sommer 2020 und dem Frühjahr 2021 – erhöht. Besonders stark war in diesem Zeitraum der Anstieg bei den Stressreaktionen.

**Abb. 4: Entwicklung der Arbeitszufriedenheit**

Vor diesem Hintergrund überrascht es, dass sich die wahrgenommene Produktivität im Laufe der Zeit immer weiter dem Niveau vor der Pandemie angenähert hat. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Stress stimulierend wirken und die Leistungsfähigkeit kurzfristig auch erhöhen kann. Langfristig führt Stress bei Beschäftigten jedoch in der Regel zu einem Motivations- und Leistungsrückgang (Süß/Klingenberg, 2021).

### Schlussfolgerungen und Ausblick

Die nachfolgenden Schlussfolgerungen lassen sich einerseits auf Basis der Ergebnisse der Panelstudie formulieren, andererseits wird auch „über den Tellerrand hinaus“ geblickt.

Die Produktivität und die Wahrnehmung der Arbeit im Homeoffice unterscheiden sich zwischen Individuen und im Zeitablauf. Es gibt erste Hinweise darauf, dass diese Unterschiede auf die individuelle Segmentationspräferenz, also dem Wunsch, die Bereiche Arbeit und Privatleben zu trennen, zurückzuführen sein könnten (Kreiner, 2006). Es kann außerdem an der Persönlichkeit, der familiären Situation, den Wohnbedingungen sowie nicht zuletzt der Art der Arbeit liegen, ob jemand gerne und produktiv im Homeoffice arbeitet, wengleich sich dies nicht direkt aus den Daten ergibt. Eine einheitliche Gestaltung ist für Unternehmen jedoch im Allgemeinen schwierig bis unmöglich. Vielmehr kommt es nicht nur darauf an, was das Unternehmen bevorzugt, sondern auch, was Beschäftigte erwarten.

Klar ist aber auch: Viele Wissensarbeitende werden aus der Pandemie mitnehmen, dass Arbeit von zu Hause aus funktionieren kann. Unternehmen haben erkannt, dass bestimmte Arbeiten im Homeoffice durchaus produktiv erfolgen können. Infolgedessen werden sich vermutlich Mischmodelle mit ein paar Tagen im Homeoffice und den anderen Tagen im Betrieb durchsetzen. Dies ermöglicht persönlichen sozialen Austausch genauso wie das konzentrierte Arbeiten zu Hause. Erforderlich dafür werden neue Kommunikations- und Führungsroutinen in den Unternehmen, eine stärkere Vertrauenskultur und neue Formate des digitalen und persönlichen Austauschs sein.

Angesichts der skizzierten Vorteile kann das in der Politik immer wieder diskutierte Recht auf Homeoffice für alle Beteiligten Potenziale haben, insbesondere wenn man sich der Voraussetzungen bewusst ist, die erfüllt sein müssen, damit die Arbeit von zu Hause aus produktiv und gesund ist. Dabei sollten sowohl die Anforderungen und Präferenzen der Unternehmen als auch die individuellen Erwartungen der Beschäftigten Berücksichtigung finden. Ein pauschaler Zwang wäre sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer wenig zielführend. So sollte aus dem individuellen Anspruch auf Homeoffice für keine beteiligte Partei eine unreflektierte Pflicht werden.

Im Zuge der Ermöglichung des Homeoffice sollten aber auch die Herausforderungen oder Gefahren, die mit der Arbeit im Homeoffice verbunden sein können, Berücksichtigung finden. Es steht zu befürchten, dass einige Individuen im Homeoffice Gefahr laufen, schlechtere Arbeitsbedingungen als im Betrieb zu haben. Das gilt zum einen für den ergonomisch nicht optimalen oder teilweise sogar fehlenden Arbeitsplatz, zum anderen für die häufig zu beobachtende Selbstaussbeutung hinsichtlich einer Erweiterung der Arbeitszeiten. Ausbleibende Fahrtzeiten investieren viele Mitarbeiter in die Arbeit, oft unter dem Verzicht auf adäquate Pausen. Das erhöht kurzfristig die Produktivität, ist aber langfristig potenziell gesundheitsschädlich und produktivitätsreduzierend.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Covid-19-Pandemie einen Einfluss auf das Arbeiten im Homeoffice hatte. Diese angestoßenen Veränderungen werden die Arbeitswelt auch dann noch beschäftigen, wenn die Pandemie überstanden ist.



---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Abel-Koch, J. (2020).** Corona-Krise stärkt flexibles und digitales Arbeiten im Mittelstand (KfW Research), [https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/News-Details\\_591169.html](https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/News-Details_591169.html), 24.01.2022
- Alipour, J.-V./Falck, O./Peichl, A./Sauer, S. (2021).** Homeoffice-Potenzial weiterhin nicht ausgeschöpft, in: ifo Schnelldienst Digital 2 (6/2021), S. 1-4
- Beauregard, T. A./Henry, L. C. (2009).** Making the link between work-life balance practices and organizational performance, in: Human Resource Management Review 19 (1/2009), S. 9-22
- BITKOM (2020).** Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-Arbeit-im-Homeoffice-nimmt-deutlich-zu>, 24.01.2022
- Bonin, H./Eichhorst, W./Kaczynska, J./Kümmerling, A./Rinne, U./Scholten, A./Steffes, S. (2020).** Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/70079>, 24.01.2022
- DeFilippis, E./Impink, S./Singell, M./Polzer, J. T./Sadun, R. (2020).** Collaborating during Coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work, in: Working Paper 27612, National Bureau of Economic Research, S. 1-31
- Golden, T. D./Veiga, J. F./Dino, R. N. (2008).** The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? In: Journal of Applied Psychology 93 (6/2008), S. 1412-1421
- Jalagat Jr., R. (2016).** Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A critical review of their Relationship, in: International Journal of Advances in Management and Economics 5 (6/2016), S. 36-42
- Kreiner, G. E. (2006).** Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective, in: Journal of Organizational Behavior 27 (4/2006), S. 485-507
- Li, W.-D./Stanek, K. C./Zhang, Z./Ones, D. S./McGue, M. (2016).** Are genetic and environmental influences on job satisfaction stable over time? A three-wave longitudinal twin study, in: The Journal of Applied Psychology 101 (11/2016), S. 1598-1619
- Mohr, G./Rigotti, T./Müller, A. (2005).** Normwerte der Skala Irritation: Zwei Dimensionen psychischer Beanspruchung, in: Diagnostica 51 (1/2005), S. 12-20
- Schieman, S./Badawy, P./Milkie, M./Bierman, A. (2021).** Work-life conflict during the COVID-19 pandemic, in: Socius 7 (o.H./2021), S. 1-19
- Schmoll, R. (2019).** Explaining Work Connectivity Behavior during Non-Work Time with an Extended Theory of Planned Behavior, in: Proceedings of the International Conference on Information Systems 40 (o.H./2019), S. 1-17
- Schmoll, R./Süß, S. (2019).** Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction, in: Management Revue 30 (1/2019), S. 40-62
- Süß, S./Klingenberg, I. (2021).** Arbeit und Gesundheit, in: Gröbel, Rainer/ Dransfeld-Haase, Inga (Hrsg.): Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM, Frankfurt am Main 2021, S. 668-686
- 



### UNIV.-PROF. DR. STEFAN SÜSS

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation

E-Mail: [stefan.suess@hhu.de](mailto:stefan.suess@hhu.de)

[www.orgaperso.hhu.de/](http://www.orgaperso.hhu.de/)

---



### PD DR. SASCHA RUHLE

Tilburg University  
Department of Human Resource Studies

E-Mail: [s.a.ruhle@tilburguniversity.edu](mailto:s.a.ruhle@tilburguniversity.edu)

---



### RENÉ SCHMOLL, M. A.

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation

E-Mail: [rene.schmoll@hhu.de](mailto:rene.schmoll@hhu.de)

[www.orgaperso.hhu.de/](http://www.orgaperso.hhu.de/)

---

## SUMMARY

**Research question:** To what extent have self-rated productivity and other work-related perceptions changed during the COVID-19 pandemic?

**Methodology:** Online survey

**Practical Implications:** If possible, organizations should implement voluntary-based remote work. Individual preferences should be considered. This will require new communication and management routines, a culture based on trust, and new ways for digital exchange.

---

# Die Herausforderungen hybrider Meetings verstehen und meistern

Von **Fabio Krüger, Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock** (Universität Hamburg) et al.

Die Coronapandemie fungierte als Katalysator für die organisatorische Entwicklung von Unternehmen hinsichtlich New Work. Ein Eckpfeiler dieser rapiden Organisationsentwicklung war und ist die Ermöglichung des Arbeitens im Homeoffice oder von anderen Orten abseits des regulären Arbeitsplatzes. Die Erfahrung hat vielfach gezeigt, dass Arbeitsabläufe auch remote reibungslos funktionieren. Darauf aufbauend gibt ein Großteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an, dass sie erwarten, auch zukünftig (zumindest teilweise) die Möglichkeit zu haben, remote zu arbeiten (Hofmann et al., 2020). Im Einklang damit stehen die Ergebnisse des letztjährigen Work Trend Index, in dem über 60 % der Führungskräfte angaben, ihr Unternehmen ziehe eine Umgestaltung der Büroräume für flexible Arbeitsformen in Erwägung (Microsoft, 2021). Während in der Pandemiezeit der Hauptantrieb für Remote-Arbeit das Sicherheitsempfinden der Beteiligten war, wird es zukünftig der Wunsch und die Erwartung nach Flexibilität sein (Reed/Allen, 2022). Über 70 % der aktuell remote Arbeitenden sprechen sich für eine Beibehaltung dieser flexiblen Arbeitsoption aus (Microsoft, 2021).

Diese Entwicklung beeinträchtigt auch die Meeting-Landschaft. Während vor der Pandemie der Großteil der Meetings in Präsenz abgehalten wurde, verlagerten sich während der Pandemie die Meetings ins Virtuelle (Reed/Allen, 2021). Wenn nun zukünftig ein Teil der Mitarbeitenden wieder im Büro arbeitet, während ein anderer Teil weiterhin remote arbeitet, ergibt sich unweigerlich eine neue Situation für die abzuhaltenden Meetings: Ein Teil wird remote zugeschaltet, während der andere Teil gemeinsam im Büro sitzt. Diese neue Art von Meeting wird als hybrid bezeichnet. Hybride Meetings sind daher die Antwort auf die aktuelle Organisationsentwicklung, da sie dafür sorgen, dass Arbeitnehmer ihre Flexibilität weiterhin erhalten und dennoch an geplanten Meetings teilnehmen können. Denn, wie von Hofmann et al. (2020) beschrieben, ein Schritt zurück in die Zeit vor der Pandemie wird aus der Perspektive der Arbeitnehmer kaum möglich sein. So hat die Coronapandemie die Meeting-Landschaft irreversibel verändert: Meetings werden zunehmend hybrid abgehalten.

Allerdings entstehen im Rahmen von hybriden Meetings neue Herausforderungen, um diese Form der Meetings erfolg-

reich durchzuführen und die Flexibilität der Arbeitnehmer zu rechtfertigen. Diesen Herausforderungen sehen sich in erster Linie Führungskräfte gegenüber. Denn sie müssen häufig als Meeting-Leitung fungieren und die Meetings vorbereiten, durchführen und nachbereiten. Sie tragen die Verantwortung für die erfolgreiche Durchführung der Meetings.

Wenn diese Aufgaben schon in den gewohnten Präsenz-Meetings und in rein virtuellen Meetings viel von Führungskräften fordern, verändert sich das Aufgabenspektrum in hybriden Meetings substanziell. Einerseits steigen die technischen Herausforderungen, denn es muss nun neben dem Online-Raum auch die nötige technische Infrastruktur vor Ort gemanagt werden. Andererseits verändert sich die Interaktion, denn Präsenzteilnehmende können leichter untereinander interagieren, während Personen im virtuellen Raum sich schwieriger einbringen können.

Der Balanceakt für Führungskräfte hat sich demnach verschärft und umfasst weitere Facetten, die im Meeting zum Tragen kommen können. Inwiefern hybride Meetings nun neue Herausforderungen, insbesondere für Führungskräfte, mit sich bringen und welche Handlungsempfehlungen sich für das erfolgreiche Durchführen hybrider Meetings ableiten lassen, wurde bisher nicht ausreichend beleuchtet. Vor dem Hintergrund des Wandels der Meetings von Präsenz- und rein virtuellen Meetings hin zu hybriden Meetings ist die Analyse der neuen (Führungs-) Herausforderungen zur Ableitung von Handlungsempfehlungen essenziell und daher Ziel der vorliegenden Studie.

## „Meetingitis“ als zusätzlicher Faktor

Meetings sind definiert als strukturierte, zweckorientierte Interaktion zwischen mindestens zwei Personen. Sie sind vorab terminiert, dauern typischerweise zwischen 30 und 60 Minuten und können in Präsenz, virtuell oder in Mischformen stattfinden (Rogelberg et al., 2006). Das Phänomen der immer weiter zunehmenden Meetings wird häufig als „Meetingitis“<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Meetingitis beschreibt die Entwicklung der sich immer mehr häufenden Meetings und daraus resultierender unproduktiven Ergebnisse. Folgen direkt in den Meetings sind dagegen, dass bspw. einzelne Personen eine Diskussion dominieren oder Multitasking. Beide Faktoren tragen dazu bei, dass Meetings insgesamt als weniger produktiv wahrgenommen werden. Daraus resultiert häufig das Empfinden, Meetings seien unnötig (z. B. von 182 befragten Managern empfanden 71 % ihre Meetings als unproduktiv). Schätzungen zufolge sind es 37 Milliarden Dollar, die pro Jahr durch unnötige und ineffektive Meetings verschwendet werden. Der Effekt „unnütiger“ Meetings ist also nicht nur auf der sozialen, sondern auch auf der ökonomischen Ebene deutlich spürbar.

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welchen Herausforderungen sehen sich Führungskräfte in hybriden Meetings gegenüber und wie können sie diese bewältigen?

**Methodik:** Fokusgruppe zum Thema „Herausforderungen von hybriden Meetings“ und Analyse angelehnt an das thematische Codieren

**Praktische Implikationen:** Schulung von Führungskräften, um sie anzuleiten, Interaktionsproxemik zu verhindern, informelle Kommunikation zu fördern, Gruppenatmosphäre wahrzunehmen und den Fokus in hybriden Meetings zu sichern; Sensibilisierung aller Teilnehmenden für die Spezifika von und regelmäßige Evaluation hybrider Meetings.

betitelt und ist ein Charakteristikum der derzeitigen Meeting-Misere. Denn Anzahl und Dauer von Meetings nehmen seit mehreren Jahren stetig zu. Mitarbeitende berichten inzwischen von 11 bis 15 Meetings pro Woche; 49 % der befragten Führungskräfte nehmen an bis zu 21 Meetings in einer Woche teil und befragte CEOs sitzen wöchentlich in 37 Meetings (Nizio, 2021; Porter/Nohria, 2018). Ob diese zahlreichen Meetings als erfolgreich erlebt werden, hängt dabei maßgeblich von der Meeting-Leitung ab (zum Überblick Lehmann-Willenbrock et al., 2018).

Negative Effekte unproduktiver Meetings wie sinkendes Wohlbefinden oder reduziertes Engagement waren bereits vor der Coronapandemie gut belegt (Lehmann-Willenbrock et al., 2018). Ein wesentlicher Faktor, der zu dem Gefühl von unproduktiven Meetings beiträgt, ist kontraproduktives Verhalten von Meeting-Teilnehmenden (z. B. dysfunktionales soziales Verhalten wie die Abwertung anderer). Erschwerend kommt nun hinzu, dass die Pandemie wie ein Brennglas für die Meeting-Misere wirkt, indem sie die ohnehin zu zahlreichen Meetings nun in den virtuellen Raum verlagert. Das hat zur Folge, dass erstens noch mehr Meetings stattfinden, da keine

natürliche Pause zwischen zwei Meetings eingelegt wird, und dass zweitens durch die fehlenden Pausen die Meetings aufgrund des Erschöpfungsgrads der Teilnehmenden deutlich unproduktiver werden (Reed/Allen, 2021). Eine Rückentwicklung ist derzeit nicht in Sicht, stattdessen lässt sich sogar weiterhin beobachten, dass sich Multitasking in Meetings nochmals substanziell erhöht und sich negativ auf die wahrgenommene Meeting-Produktivität der Teilnehmenden auswirkt (Cao et al., 2021). Das neu aufkommende hybride Meeting vereint nun alle Vor- und Nachteile von Präsenz- und virtuellen Meetings – und damit verändern und verschieben sich auch die Herausforderungen für alle Teilnehmenden.

### Die neue Zeitrechnung: hybride Meetings und hybride Zusammenarbeit

In hybriden Meetings können die Teilnehmenden entweder persönlich oder virtuell anwesend sein, per Video oder nur per Audio (Reed/Allen, 2022). Dadurch können neue Zusammensetzungsformen eines Meetings entstehen. Einerseits können Personen gemeinsam in einem Raum sitzen (Präsenzteilnehmende) und mehrere Einzelpersonen nehmen virtuell teil. An-

**Abb. 1: Kategorisierung der Herausforderungen in hybriden Meetings**

Kategorie	Themen/Herausforderung Meeting-Leitung
Interaktionsproxemik	Schlechte Akustik, unzureichende technische Infrastruktur
Informelle Kommunikation	Fehlende soziale Interaktion, geringer informeller Austausch
Gruppenatmosphäre	Natürliche Faultline (Störlinie), fehlende soziale Interaktion, unklare Atmosphäre
Fokus	Geteilte Aufmerksamkeit, schwache Konzentration

Quelle: Eigene Darstellung

dererseits können auch mehrere Gruppen in verschiedenen Räumen und von unterschiedlichen Orten aus teilnehmen. Das führt dazu, dass es im Gegensatz zu klassischen Präsenz- oder rein virtuellen Meetings nicht das eine Zusammensetzungsformat für hybride Meetings gibt. Hybride Meetings lassen eine Vielzahl verschiedener Kompositionen zu und bieten so unterschiedliche Kommunikationsnetzwerkmöglichkeiten (Reed/Allen, 2022). Diese Neuerung deutet an, dass hybride Meetings grundlegende Veränderungen in der Zusammenarbeit und Führung nach sich ziehen (Neumayr et al., 2021).

Hybride Zusammenarbeit beschreibt, dass sich im hybriden Arbeitsumfeld (z. B. hybride Meetings) die Arbeitspraktiken und dadurch auch die Interaktionen verändern. Denn in hybriden Meetings muss die Zusammenarbeit so gestaltet werden, dass weder die Remote-Teilnehmenden noch die Präsenzteilnehmenden in irgendeiner Art und Weise vernachlässigt werden (Neumayr et al., 2018). Dementsprechend funktionieren einstudierte und routinierte Interaktionsme-

chanismen nur noch eingeschränkt. Denn im Vergleich zu Präsenz- oder virtuellen Meetings führen hybride Meetings zu unterschiedlichen Startvoraussetzungen der Teilnehmenden (Bspw. kann ein im Präsenzraum an der Wand angebrachtes Whiteboard oder ein Flipchart nur von den vor Ort anwesenden Teilnehmenden aktiv genutzt werden). Daher ist es Teil der hybriden Zusammenarbeit, einen gemeinsamen Interaktionsraum zu gestalten, welcher dafür sorgt, dass die unterschiedlichen Voraussetzungen der Teilnehmenden minimiert werden. Der gemeinsame Interaktionsraum besteht aus zwei verschiedenen Räumen: (1) dem virtuellen (Daten-)Raum und (2) dem Präsenzraum. Um Interaktionsmechanismen reibungslos stattfinden lassen zu können, gehört die bestmögliche Ausgestaltung des virtuellen Raums (z. B. durch Software) genauso dazu wie die Ausgestaltung des Präsenzraums (z. B. durch Raumausstattung). Diese verschiedenen Faktoren beschreiben Veränderungen von Präsenz- und virtuellen zu hybriden Meetings und bergen daher neue

**Abb. 2: Unterschiede zwischen Präsenz-, virtuellen und hybriden Meetings**

Kategorie	Präsenz-Meetings	Virtuelle Meetings	Hybride Meetings
<b>Interaktionsproxemik</b>	Gleiche Bedingungen für alle Teilnehmenden und einheitlicher Interaktionsraum	Gleiche Bedingungen für alle Teilnehmenden und einheitlicher Interaktionsraum	Unterschiedliche Bedingungen für die Teilnehmenden und gemischter Interaktionsraum
	Einheitlicher Datenraum (alles Präsenz) mit denselben Visualisierungsmöglichkeiten (z. B. Flipchart)	Einheitlicher Datenraum (alles virtuell) mit denselben Visualisierungsmöglichkeiten (z. B. Mural <sup>1</sup> )	Unterschiedlicher Datenraum und unterschiedliche Visualisierungsmöglichkeiten (z. B. Whiteboard nur virtuell/präsenztisch nutzbar)
	Einheitliche technische Infrastruktur	Größtenteils einheitliche technische Infrastruktur (z. B. Internetqualität)	Substanzielle Unterschiede in der technischen Infrastruktur (z. B. Qualität Meeting-Raum)
<b>Informelle Kommunikation</b>	Ausreichend Möglichkeiten vor oder nach dem Meeting sind für alle gleichermaßen vorhanden	Limitierte Möglichkeiten sind über die Chat-Funktion für alle gleichermaßen vorhanden	Unterschiedliche Möglichkeiten existieren für die verschiedenen Gruppen von Teilnehmenden
<b>Gruppenatmosphäre</b>	Für die Meeting-Leitung sehr gut greifbar	Für die Meeting-Leitung schwierig greifbar	Für die Meeting-Leitung teilweise greifbar, stark von der Meeting-Konstellation abhängig (z. B. Positionierung der Meeting-Leitung)
<b>Fokus</b>	Für die Meeting-Leitung sehr gut sichtbar	Für die Meeting-Leitung kaum sichtbar	Für die Meeting-Leitung teilweise sichtbar, stark von der Meeting-Konstellation abhängig (z. B. Anzahl der remote Zugeschalteten)

<sup>1</sup> Mural ist ein interaktives Whiteboard

Herausforderungen, welche von den Teilnehmenden und insbesondere der Führungskraft bewältigt werden müssen.

### Führen in Zeiten hybrider Meetings

In diesem hochkomplexen Spannungsfeld von neuen Gegebenheiten und Herausforderungen müssen Führungskräfte hybride Meetings planen, durchführen und nachbereiten. Sie müssen hybrid führen. Die Rolle der Führungskraft ist hier vergleichbar mit der eines Tourguides. Bei einem guten Tourguide geht es in erster Linie darum, Erwartungen zu formulieren, zu überprüfen, was man schon gesehen hat und womit es weitergehen könnte, dafür zu sorgen, dass alle auf demselben Stand sind und bleiben, und letztlich, dass alle Teilnehmenden auch nach der Tour einen Mehrwert mitnehmen. Sehr gute Tourguides sammeln zusätzlich Feedback von den Teilnehmenden ein, um über die Tour zu reflektieren und mögliche Verbesserungen für die nächste Tour abzuleiten (vgl. Reed/Allen, 2022). Während sich Führungskräfte ähnlich wie Tourguides durch Routinen einspielen und das Event für alle Teilnehmenden zu perfektionieren versuchen, stehen sie im Fall der hybriden Meetings häufig vor einer ganz neuartigen Tour.

Während sich die Forschung bereits ausführlich mit den Herausforderungen von Meetings im Allgemeinen beschäftigt hat (z. B. Lehmann-Willenbrock et al., 2018), bleibt die Frage, welche neuen Herausforderungen hybride Meetings aus der Perspektive von Teilnehmenden und der Meeting-Leitung mit sich bringen. Unsere Studie hatte daher das Ziel zu explorieren, welche Herausforderungen in hybriden Meetings entstehen und wie diese aus der Perspektive der Meeting-Leitung gemeistert werden können. Der Fokus liegt auf der Erarbeitung konkreter Unterschiede zu Präsenz- und virtuellen Meetings, um mögliche Handlungsempfehlungen für Führung in hybriden Meetings abzuleiten.

### Fokusgruppe zu erfolgreicher Führung in hybriden Meetings

Unsere Datenerhebung basierte auf der Methodik der Fokusgruppe, welche sich ausführlich mit einer Thematik auseinandersetzt und dadurch gekennzeichnet ist, dass sie verschiedene Perspektiven abbildet (z. B. Remote-Teilnehmende, Präsenzteilnehmende, Meeting-Leitung). Bei dieser Methodik handelt es sich um eine qualitative Erhebungsmethode. Es handelte sich hierbei um moderierte und strukturierte Diskussionen, die sich auf ein bestimmtes Thema fokussieren mit dem Ziel, initiale Erkenntnisse zu neuartigen und komplexen Phänomenen zu sammeln. Die Stichprobe umfasste eine dezidierte Gruppe zum Thema „Hybride Meetings erfolgreich leiten“. Unter den sechs Teilnehmenden befanden sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Im Durchschnitt nahmen die Teilnehmenden pro Woche an 0,95 hybriden Meetings teil (MAX = 3; SD = 1,08). Die Teilnehmenden haben

bereits sowohl aus der Perspektive der Meeting-Leitung, als auch der Perspektive von Remote- und Präsenzteilnehmenden an hybriden Meetings teilgenommen.

Zunächst fand ein zweiphasiges Brainstorming statt. Hierbei sollten die Teilnehmenden zunächst allein mithilfe von fünf Leitfragen ihre Erfahrungen mit hybriden Meetings im Allgemeinen und mögliche Herausforderungen für die Meeting-Leitung im Spezifischen reflektieren. Die anschließende Plenumsdiskussion wurde aufgezeichnet. Gemeinsam im Plenum wurden sog. kritische Vorkommnisse gesammelt, um verschiedene Situationen zu beschreiben, in denen sich die Meeting-Leitung in hybriden Meetings neuen Herausforderungen gegenübersehen.

Kritische Vorkommnisse sind Ereignisse, die maßgeblich für (Miss-)Erfolg verantwortlich sind. Alle Teilnehmenden wurden gebeten, eine Situation aus einem ihrer hybriden Meetings zu beschreiben, durch die sie neue Herausforderungen für die Meeting-Leitung wahrnahmen. Kurz darauf wurde den Teilnehmenden das konkrete Forschungsinteresse erklärt, sodass im Anschluss im Plenum die unterschiedlichen Herausforderungen von hybriden Meetings für die Meeting-Leitung erörtert und initial kategorisiert wurden.

Zur Dokumentation und Analyse der Ergebnisse wurden die Berichte über kritische Vorkommnisse aus der Aufzeichnung transkribiert. Die Diskussionsergebnisse hinsichtlich neuer Herausforderungen von hybriden Meetings wurden an einem virtuellen Whiteboard gesammelt und später verschriftlicht. Die Vorgehensweise bei der Auswertung der Ergebnisse war weitestgehend an das Verfahren des „thematischen Codierens“ angelehnt. Dafür wurden induktiv und iterativ Kategorien bezüglich der berichteten kritischen Vorkommnisse gebildet und so die Aufzeichnungen des Whiteboards ausgewertet.

### Kritische Vorkommnisse und Herausforderungen von hybriden Meetings

Die berichteten kritischen Vorkommnisse unterscheiden sich in zwei verschiedenen Perspektiven: (1) wenn die Führungskraft vor Ort präsent ist oder (2) selbst remote zugeschaltet ist. Dabei war die Perspektive der Führungskraft in Präsenz die häufiger berichtete Situation. Für diese Situation existieren verschiedene Szenarien wie z. B., dass alle anderen jeweils einzeln remote zugeschaltet sind oder dass es andere Präsenzgruppen gibt, welche jeweils remote zugeschaltet sind. Im Meeting selbst sitzen die in Präsenz anwesenden Mitarbeitenden gemeinsam und sind zusätzlich mit einem großen Bildschirm ausgestattet. Für diese Situation identifizierten die Teilnehmenden folgende Herausforderungen für die Meeting-Leitung: natürliche Faultline (Störlinie), fehlende soziale Interaktion, geringer informeller Austausch, schlechte Akustik, geteilte Aufmerksamkeit, unklare Atmosphäre, schwache Konzentration und unzureichende technische Infrastruktur.



Eine symptomatische Situation für die natürliche Faultline wurde wie folgt beschrieben: „Es gibt eine Art natürliche Faultline (...), also eine natürliche Grenze, die sich durch das Team zieht an der Stelle, an der der Bildschirm steht (...)“ [Experte 1].

Eine charakteristische Situation für schlechte Akustik wurde vom Teilnehmenden 2 folgendermaßen dargestellt: „Das Thema Akustik ist vielleicht auch ebenso eins. [...] Das ist ja anders zu steuern. Meine Stimme kann ich heben und senken und so weiter. Und dann aber zusätzlich für jemand anderen noch am Lautstärkeregelner rumdrehen, sodass es für alles passt, für alle eingepegelt ist, da braucht man eigentlich einen Toningenieur dazu.“

Teilnehmerin 3 hat als Beispiel für den geringen informellen Austausch in einem hybriden Meeting die folgende Situation beschrieben: „Das hat ja ganz viel mit emotionaler Nähe [zu tun], in der Pausensituation mal mit jemandem reden, [...] dass konnte da alles nicht stattfinden.“

Die andere auftretende Situation war, dass die Meeting-Leitung remote zugeschaltet war, während mindestens eine andere Gruppe von Teilnehmenden in Präsenz teilnahm. Das Hauptproblem war die Wahrnehmungsschwierigkeit über die Dynamik innerhalb der Präsenzteilnehmenden. Dahingehend formulierte ein Teilnehmender Folgendes aus Perspektive der Meeting-Leitung: „Die haben das Mikro aus, aber ich sehe sie reden, dann frage ich sie: „Hey, was beschäftigt euch?“ Und dann sagen sie: „Nee, nee, alles gut.“ Und man bekommt von denen, die im Raum sitzen (...), ganz wenig mit.“

Die identifizierten Herausforderungen der Fokusgruppe wurden im Nachgang weiter zusammengefasst und kategorisiert. Der Hauptgrund dafür war, dass diese teilweise Überschneidungen hatten (z. B. geteilte Aufmerksamkeit und schwache Konzentration). Im Wesentlichen wurden unterschiedliche Geltungsbereiche einzelner Herausforderungen erarbeitet. Anschließend wurde versucht, die Herausforderungen dort einzuordnen. Geltungsbereiche umfassten bspw., ob der Herausforderung vor dem Meeting begegnet werden musste (wie z. B. technische Infrastruktur) oder ob die Herausforderung die Gruppe (wie z. B. unklare Atmosphäre) oder Individuen betraf (wie z. B. schwache Konzentration). Auf Basis dessen wurden die folgenden vier Kategorien gebildet: (1) Interaktionsproxemik, (2) informelle Kommunikation, (3) Gruppenatmosphäre und (4) Fokus. Die Kategorie Interaktionsproxemik begegnet den Herausforderungen, welche vor dem Meeting erfüllt sein müssen. Informelle Kommunikation stellt eine Kategorie dar, die sich auf Gruppenbasis vor und nach dem hybriden Meeting abspielt. Gruppenatmosphäre umfasst Herausforderungen, die auf Gruppenbasis innerhalb des Meetings stattfinden. Fokus konzentriert sich auf Herausforderungen, welche auf Individualebene während des Meetings auftreten. Erarbeitete Herausforderungen können zudem in mehrere Kategorien eingeordnet werden, wenn diese nicht uneindeutig sind. Die

genaue Einordnung der jeweiligen Herausforderungen ist in Abbildung 1 abgebildet.

### Vier Herausforderungen von hybriden Meetings an die Meeting-Leitung

Die vier verschiedenen Kategorien weisen jeweils in hybriden Meetings substanzielle Unterschiede zu Präsenz- und virtuellen Meeting-Formaten auf. Diese Kategorien aus Abbildung 1 fokussieren sich auf die Herausforderungen, die entstehen, wenn die Meeting-Leitung in Präsenz anwesend ist (vgl. Abb. 2), da dies die deutlich häufigere Konstellation ist und die Fokusgruppenmitgliedern dahingehend Erfahrung aufwiesen.

Um auf die Analogie des Tourguides zurückzukommen, lässt sich schlussfolgern, dass sich für einen Tourguide vor allem die Vorbereitung und Durchführung der Tour verändern. Um die neue Tour erfolgreich zu gestalten, sind Anpassungen des eigenen Verhaltens sowie der Rahmenbedingungen notwendig.

### Herausforderung Interaktionsproxemik

Interaktionsproxemik beschreibt den gemischten Interaktionsraum aller Teilnehmenden, der durch das Einrichten der Infrastruktur (räumlich und technisch) die Zusammenarbeit prägt. Die Ausstattung der Räumlichkeiten vor Ort erleichtert und hindert die Zusammenarbeit, ebenso wie die Visualisierungsmöglichkeiten. Beide Faktoren wirken wechselseitig auf die Zusammenarbeit, sodass beidseitig sichergestellt werden muss, dass diese ermöglicht wird. Die Herausforderungen für die Meeting-Leitung ergeben sich dementsprechend neben der Sicherstellung der notwendigen Infrastruktur aus einer Vielzahl von koordinierenden Tätigkeiten. Neben diesen Tätigkeiten vor dem Meeting ist die Meeting-Leitung in die Moderation und die Entscheidungsfindung während des Meetings eingebunden.

Im Wesentlichen wirken zwei Faktoren unterstützend, um die möglichen Diskrepanzen aufgrund der Interaktionsproxemik zu begrenzen, nämlich die Überprüfung der Kooperationsvoraussetzungen und die Verteilung eindeutiger Besprechungsaufgaben. Um die Kooperationsvoraussetzungen zu überprüfen, sollte vor einem hybriden Meeting Zeit für einen kurzen Probeauflauf der technischen Infrastruktur eingeplant werden. Hierbei sollte sichergestellt werden, dass sowohl die Raum- als auch die Onlinetechnik funktioniert, und nach weiteren Voraussetzungen geschaut werden wie etwa, ob jeder Platz über ein Mikrofon verfügt. Zudem wird festgelegt und überprüft, wie die Visualisierung (z. B. der Ergebnisse) im Meeting stattfinden soll. Wichtig hierbei ist, diese sowohl für präsent als auch remote Anwesende bestmöglich zu gestalten (Saatçi et al., 2019). Eine Möglichkeit ist etwa die Visualisierung auf einem digitalen Whiteboard, welches präsent anwesende Teilnehmende auf einem zweiten Screen im Raum betrachten können. Außerdem sollte die Meeting-Leitung vor dem Meeting diverse Aufgaben berücksichtigen und diese auf mehrere Funktionen aufteilen

**Abb. 3: Kategorisierung der Herausforderungen in hybriden Meetings**

Funktion	Erklärung
<b>Moderator/-in</b>	Kümmert sich darum, dass jeder gehört wird, und partizipiert
<b>Co-Moderator/-in</b>	„Übersetzende“ für die Online-Teilnehmenden, die bei Bedarf erklären, was gerade im Raum passiert
<b>Technology Lead</b>	Kümmert sich um technische Probleme, sowie den Einsatz technischer Tools während des Meetings und stellt die technische Infrastruktur sicher
<b>Chat Monitor</b>	Überwacht den Chat nach Fragen, Kommentaren und weiterem Input, der für alle relevant ist, und teilt diesen mit
<b>Meeting Buddy</b>	Ein präsent anwesender Meeting Buddy ist dafür zuständig, dass sein remote anwesender Meeting Buddy gehört und nicht übersehen wird
<b>Zeitmanager/-in</b>	Kümmert sich um die Einhaltung des zeitlichen Rahmens
<b>Protokollant/-in</b>	Dokumentiert entlang der Meeting-Agenda
<b>Visualisierung</b>	Stellt sicher, dass alle wichtigen Informationen für alle Beteiligten visualisiert werden

Quelle: In Anlehnung an Reed/Allen (2022)

(Saatçi et al., 2020). Diese Funktionen dienen dazu, Überforderung zu vermeiden und einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen: Gibt es etwa einen „Wortmeldungsbeauftragten“, kann sich die Meeting-Leitung ganz auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren und es entstehen weniger Verzögerungen durch koordinierende Tätigkeiten einer einzelnen Person. In hybriden Meetings können einzelne Personen durchaus mehrere Funktionen innehaben. Allerdings steigt mit der Anzahl der Meeting-Teilnehmenden auch die Notwendigkeit, die Funktionen auf verschiedene Personen aufzuteilen (vgl. Abb. 3).

### Herausforderung informelle Kommunikation

Informelle Kommunikation beschreibt eine nicht geplante Interaktion von Meeting-Teilnehmenden, welche sowohl private Themen umfassen als auch arbeitsbezogen sein kann. Hybride Meetings führen zu unterschiedlichen Voraussetzungen und Möglichkeiten von informeller Kommunikation. Präsenzteilnehmende finden begünstigende Bedingungen vor, denn sie können sich vor allem vor und nach dem Meeting ohne große Hindernisse zusätzlich austauschen. Demgegenüber steht die Möglichkeit für Remote-Teilnehmende, sich im Verborgenen (also z. B. über eine Chat-Funktion) während des Meetings mit anderen Remote-Teilnehmenden auszutauschen. Diese Ef-

ekte können den sozialen Affekt (z. B. In-Group/Out-Group-Effekte) negativ beeinflussen (Fu et al., 2018). Daher besteht die Herausforderung für die Meeting-Leitung (vgl. Abb. 4) darin, informelle Kommunikation für alle gleichermaßen zu ermöglichen und mögliche Dynamiken zu einer einheitlichen zu integrieren.

Um informelle Kommunikation zu ermöglichen und die Gruppendynamiken positiv zu beeinflussen, sollte ein Fokus auf der aktiven Einplanung des sozialen Austauschs sowie der Klärung des organisationalen und kontextuellen Rahmens hybrider Meetings liegen. Die aktive Einplanung des sozialen Austauschs dient dazu, den unterschiedlichen Gruppendynamiken entgegenzuwirken, und ermöglicht den sozialen Austausch zwischen Präsenz- und Remote-Teilnehmenden. Hierfür bieten sich virtuelle Pausen an, die sowohl von remote als auch von präsent anwesenden Teilnehmenden genutzt werden können. Dieses Konzept kann auf ähnliche Weise sowohl vor als auch nach dem Meeting angewendet werden. Um die Annahme des vorgeschlagenen Konzepts zu erhöhen, sollte die Meeting-Leitung die Herausforderungen von hybriden Meetings und die Ziele der gesonderten Besprechungsräume transparent machen und erklären. In diesem Zuge kann die Meeting-Leitung auch den organisationalen und kontextuellen Rahmen

von hybriden Meetings verdeutlichen. Dabei ist es aus Sicht der Meeting-Leitung wichtig, alle Teilnehmenden für die neue Art der Zusammenarbeit zu sensibilisieren und auf mögliche Fallstricke aufmerksam zu machen.

### Herausforderung Gruppenatmosphäre

Gruppenatmosphäre beschreibt den kollektiven Gemütszustand einer Gruppe und die Bewertung der zugrunde liegenden Situation mit den dazugehörigen kontextuellen Faktoren. Hybride Meetings erschweren die Wahrnehmung der Gruppenatmosphäre aufgrund ihrer Vielzahl an unterschiedlichen

Kommunikationsnetzwerkmöglichkeiten beträchtlich. Während die Meeting-Leitung vor Ort sehr gut die Stimmung aller Präsenz-Teilnehmenden wahrnehmen kann, gestaltet sich das für passive Remote-Teilnehmende schwieriger. Daraus können unterschiedliche Dynamiken entstehen, welche dann schwierig zusammenzubringen sind. Darüber hinaus kann dies zur Kollokationsblindheit (z. B. wenn Präsenzteilnehmende vergessen, dass Personen remote zugeschaltet sind) führen, sodass möglicherweise wichtige Beiträge von Remote-Teilnehmenden nicht mehr wahrgenommen werden. Dementsprechend ergibt sich für die Meeting-Leitung, neben der ordentlichen Planung

**Abb. 4: Beispielsituationen mit Herausforderungen nach Kategorie**

Kategorie	Herausforderung	Empfehlung
<b>Interaktionsproxemik</b>	Ein regulär ausgestatteter Meeting-Raum verfügt in der Regel über einen langen Tisch sowie einen großen Bildschirm inklusive integrierter Kamera. Dadurch entsteht die Herausforderung, eine mögliche Distanz zwischen den Teilnehmenden nicht entstehen und die Interaktionen unnatürlich verlaufen zu lassen (z. B. alle Teilnehmenden aus dem Präsenzraum starren auf den Bildschirm).	Einen wesentlichen Faktor stellt die technische Infrastruktur dar. Sie sollte so gewählt werden, dass die optimale Interaktion gewährleistet ist. Dazu gehören genügend Sitzmöglichkeiten, multiple und hochauflösende Kameras, mehrere Bildschirme sowie ein raumumfängliches Audiokonferenzsystem. Zusätzlich sind sog. „Meeting-Laptops“, welche in den Räumen platziert werden, um technischen Problemen vorzubeugen, eine hilfreiche Ergänzung.
<b>Informelle Kommunikation</b>	Teilnehmende vor Ort können sich deutlich leichter informell austauschen (z. B. vor oder nach dem Meeting). Dadurch entsteht die Herausforderung seitens der Meeting-Leitung, die Remote-Teilnehmenden mit einzubinden sowie einen Raum für informelle Kommunikation zwischen den Remote- und Präsenzteilnehmenden zu schaffen.	Es sollte seitens der Meeting-Leitung Zeit vor und nach dem Meeting eingeplant werden. Die Meeting-Leitung startet dementsprechend das Meeting früher, sodass sich alle Personen etwas austauschen können. Dafür muss die Meeting-Leitung nicht zwangsläufig dabei sein, aber den Raum schaffen und den Rahmen setzen. Für diese Form der Interaktion sollten die „Meeting-Laptops“ verwendet werden, um zu verhindern, dass mögliche Gespräche beendet werden, wenn die Person mit dem Laptop geht.
<b>Gruppenatmosphäre</b>	Wenn mehrere Präsenzzräume zusammengeschaltet sind oder wenn es viele virtuell teilnehmende Personen gibt, ist die Gruppenatmosphäre für die Meeting-Leitung nur in ihrem eigenen Raum gut wahrnehmbar.	Die Meeting-Leitung sollte bei einzelnen Präsenzzräumen mit mehreren Personen „Raumverantwortliche“ auswählen, welche die Meeting-Leitung gezielt informieren können, wenn sich die Atmosphäre in einem Raum signifikant verändert.
<b>Fokus</b>	Hybride Meetings erfordern von allen Teilnehmenden mehr kognitive Ressourcen, da die Teilnehmenden sich auf verschiedene Kommunikationskanäle (Präsenz, auditiv, visuell) konzentrieren müssen. Das erfordert, dass die Meeting-Leitung berücksichtigt, dass der Fokus zwischen den Gruppen und je nach Phase des Meetings variiert.	Um zu vermeiden, dass Teilnehmende den Fokus verlieren, bietet es sich für die Meeting-Leitung an, dass sie eine Meeting-Etikette etablieren. Diese sollte im Kern darauf abzielen, dass regelmäßiges „drannehmen“ von Teilnehmenden seitens der Moderation etabliert wird.

Quelle: Eigene Darstellung

der Meeting-Zusammensetzung zur Reduzierung von kontraproduktiven kontextuellen Faktoren, die Herausforderung, die Gruppenatmosphäre adäquat wahrzunehmen (vgl. Abb. 4) und das Meeting so zu gestalten, dass sich keine unterschiedlichen (negativen) Dynamiken zwischen den Teilnehmenden entwickeln. Grundsätzlich gilt: Je weniger wahrnehmbar die Teilnehmenden für die Leitung sind, desto wichtiger wird eine proaktive Steuerung seitens der Meeting-Leitung.

Zur Beeinflussung der Gruppenatmosphäre bietet es sich an, die Zusammensetzung aller Teilnehmenden zu überprüfen sowie „Eisbrecher“ zu nutzen. Die Überprüfung der Zusammensetzung aller Teilnehmenden zielt darauf ab herauszufinden, welche Gruppenstrukturen existieren. Möglich wäre es z. B., dass es zwei große zusammengeschaltete Präsenzzräume gibt. Dann sollte die Meeting-Leitung im Vorfeld eine verantwortliche Person im anderen Präsenzraum auswählen (ähnlich zu den Meeting-Rollen), welche dauerhaft im Austausch mit der Meeting-Leitung steht. Dadurch kann sichergestellt werden, dass keine unterschiedlichen Gruppendynamiken entstehen, da ein Bewusstsein über die jeweiligen Gruppenatmosphären herrscht. Die Nutzung von „Eisbrechern“ erfüllt zwei wesentliche Funktionen, die sich positiv auf die Gruppenatmosphäre auswirken. Zunächst wird von Beginn an eine möglichst homogene Gruppenatmosphäre erzeugt, da sich alle Teilnehmenden gleichermaßen involviert fühlen. Der zweite Effekt zeichnet sich durch eine höhere Teilnahmebereitschaft aus, denn frühere Studien haben gezeigt, dass Personen, die sich einmal zu Wort gemeldet haben, dies mit größerer Wahrscheinlichkeit wieder tun werden (Reed/Allen, 2022). Daher wirken die „Eisbrecher“ langfristig und tragen dazu bei, dass sich Personen auch eher zu Wort melden, falls etwas weniger gut läuft, wie z. B. wenn Kollokationsblindheit auftritt.

### Herausforderung Fokus

Fokus beschreibt, inwieweit die Teilnehmenden sich auf das Meeting konzentrieren und aktiv mitarbeiten. Die Erfahrungen aus hybriden Meetings zeigen, dass aufgrund der verschiedenen Kommunikationskanäle (in Präsenz, virtuell und auditiv) die Erfassung und das Sicherstellen des Fokus aller Meeting-Teilnehmenden enorm erschwert wird. Während die Meeting-Leitung bei Präsenzteilnahme den Fokus aller anderen Präsenzteilnehmenden gut überblicken kann, hat sie nahezu keine Information über den Fokus der Remote-Teilnehmenden (z. B. wegen Multitasking).

Ebenso ist in diesem Szenario die Steuerung von Teilnehmenden durch nonverbale Kommunikation seitens der Meeting-Leitung erschwert, wenn sich diese nicht in ihrer unmittelbaren räumlichen Nähe befinden. Daher ergibt sich die Herausforderung für die Meeting-Leitung (vgl. Abb. 4), den Fokus aller Teilnehmenden möglichst hochzuhalten und die Interaktionen dementsprechend zu steuern.

Um als Meeting-Leitung den Fokus der Teilnehmenden zu erhöhen, bietet es sich an, die aktive Mitarbeit gezielt anzuregen, indem die Meeting-Leitung einzelne Teilnehmende anspricht, und kognitive Entlastungsphasen (z. B. Pausen) zu integrieren. Durch diese Möglichkeit fokussieren sich alle Teilnehmenden deutlich mehr auf den Gesprächsverlauf. Um zu verhindern, dass Ängste entstehen und Personen von vornherein dem Meeting negativ gegenüberstehen, sollte die Intention erklärt werden (z. B. Teilnahmegleichheit für alle) und eine Ausweichmöglichkeit gegeben sein (z. B. eine Frage weiterzugeben). Eine weitere Möglichkeit wäre, eine Regel zu etablieren, welche besagt, dass remote zugeschaltete Personen zuerst sprechen (Reed/Allen, 2022). Neben der Aktivierung sollten auch Entlastungsphasen durch das selektive Hinzuschalten von Experten und reguläre Pausen geschaffen werden. Das selektive Zuschalten von Experten bedeutet, dass diese nicht die komplette Meeting-Dauer zugeschaltet werden, sondern nur dann, wenn ihre Expertise gefordert ist. Dabei hilft es, dass Teilnehmende merken, dass ihr Fokus nun gefordert ist. Außerdem kann dies auch dazu führen, dass nur zeitweise in ein hybrides Format gewechselt werden muss. Der Effekt von regulären Pausen, um wieder Kraft und Konzentrationsfähigkeit zu sammeln, sollte nicht unterschätzt werden. Dabei ist es wichtig, dass keine „Alibipausen“ für fünf Minuten eingelegt werden, sondern dass die Pausen in ihrer Länge durchdacht sind. Zusätzlich kann die Pause mit einer Pausenaktivität versehen werden, welche allen Teilnehmenden hilft, sich etwas zu entspannen, und dafür sorgt, dass nicht schnell nebenbei andere Aufgaben erledigt werden und das Meeting als Pause genutzt wird. Letztlich ist es von Bedeutung, dass die Intervalle zwischen den Pausen nicht übermäßig lang werden (etwa alle 30 bis 45 Minuten eine Pause), damit der Fokus der Teilnehmenden nicht überstrapaziert wird.

### Implikationen und Konklusion

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse, dass sich hybride Meetings in Bezug auf die Interaktionsproxemik, die informelle Kommunikation, die Gruppenatmosphäre und den Fokus substanziell von anderen Meeting-Formaten unterscheiden. Daraus leiten sich unmittelbare Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und andere Meeting-Leitende ab. Eine wichtige Erkenntnis zur Anwendung der Handlungsempfehlungen ist, dass die Faktoren am besten im Zusammenspiel wirken. Darauf basierend lassen sich noch weitere praktische Implikationen für die Personal- und Führungskräfteentwicklung ableiten.

Konkret ergeben sich drei Faktoren aus Sicht der Personal- und Führungskräfteentwicklung, welche zukünftig mitberücksichtigt werden sollten und über die expliziten Handlungsempfehlungen für hybride Meetings hinausgehen. Erstens: Führungskräfte sollten gezieltes Training erhalten,

denn hybride Meetings stellen eine Sonderform von Meetings dar und werden ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags im Kontext von New Work bleiben. Dabei kann ein Ansatzpunkt sein, dass das Training Führungskräfte dahingehend schult, dass diese den Umgang mit Online-Tools lernen, um die Interaktionsproxemik zu reduzieren. Ein anderer Ansatzpunkt kann sein, dass sie eine Reihe von „Eisbrecher“-Methoden erlernen, um die Gruppenatmosphäre positiv zu steuern. Zweitens bietet sich eine Sensibilisierung der Meeting-Leitung und aller Teilnehmenden von hybriden Meetings an. Dabei sollte der Fokus darauf gelegt werden, dass Teilnehmende für unterschiedliche Meeting-Funktionen (vgl. Abb. 3) geschult werden und sie eine gemeinsame hybride Meeting-Etikette entwickeln (z. B. remote Anwesende sprechen zuerst). Drittens sollte eine regelmäßige, standardisierte und unternehmensweite Evaluation der hybriden Meetings stattfinden, um besser einschätzen zu können, wo Verbesserungspotenziale liegen. Dafür bieten sich Kurzumfragen direkt nach einzelnen Meetings an sowie ausführlichere Umfragen zur Meeting-Praxis in größeren Intervallen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass hybride Meetings bereits heute ein fester Bestandteil der organisationalen Meeting-Landschaft sind und Spezifika aufweisen, die die Meeting-Leitung vor neue Herausforderungen stellt. Gleichzeitig sollten alle Teilnehmenden in hybriden Meetings ein Bewusstsein für die besonderen Merkmale hybrider Meetings und die damit verbundenen Herausforderungen entwickeln, die nur gemeinsam erfolgreich gemeistert werden können.



---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Cao, H./Lee, C. J./Iqbal, S./Czerwinski, M./Wong, P. N./Rintel, S./Hecht, B./Teevan, J./Yang, L. (2021): Large scale analysis of multitasking behavior during remote meetings. In: CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI'21), Yokohama, Japan. ACM, New York, NY, USA, S. 1-13.
- Fu, Y./Reina, L. P./Brockmann, P. (2018): Teaching Global Software Engineering: Experience Report Comparing Distributed, Virtual Collaborative Courses at the Bachelor's and Master's Degree Levels. In: Proceedings of the 3rd European Conference of Software Engineering Education, S. 34-38.
- Graves, L. M./Karabayeva, A. (2020): Managing virtual workers—strategies for success. In: IEEE Engineering Management Review, H. 48(2), S. 166-172.
- Hofmann, J./Piele, A./Piele C. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.
- Kauffeld, S./Meyers, R. A. (2009): Complaint and solution-oriented circles: Interaction patterns in work group discussions. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, H. 18(3), S. 267-294.
- Lehmann-Willenbrock, N., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Kello, J. E. (2018): The critical importance of meetings to leader and organizational success: Evidence-based insights and implications for key stakeholders. In: Organizational Dynamics, H. 47(1), S. 32-36.
- Microsoft Corporation (2021): The next great disruption is hybrid work – are we ready? Microsoft 2021 Work Trend Index. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> [aufgerufen am 29.04.2022]
- Neumayr, T./Jetter, H. C./Augstein, M./Friedl, J./Luger, T. (2018): Domino: A descriptive framework for hybrid collaboration and coupling styles in partially distributed teams. In: Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 2(CSCW), S. 1-24.
- Neumayr, T./Saatci, B./Rintel, S./Klokmose, C. N./Augstein, M. (2021): What was Hybrid? A Systematic Review of Hybrid Collaboration and Meetings Research. arXiv preprint arXiv:2111.06172.
- Nizio, K. (2021): Meeting Statistics in 2021: The Future of Meetings Report. FellowApp. <https://fellow.app/blog/meetings/meeting-statistics-the-future-of-meetings-report/> [aufgerufen am 29.04.2022]
- Porter, E.M./Nohria, N. (2018): How CEOs Manage Time. In: Harvard Business Review, H. 4/2018, S. 42-51
- Reed, K. M./Allen, J. A. (2021): Suddenly Virtual: Making Remote Meetings Work. John Wiley & Sons.
- Reed, K. M./Allen, J. A. (2022): Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting. John Wiley & Sons.
- Rogelberg, S. G./Leach, D. J./Warr, P. B./Burnfield, J. L. (2006): „Not another meeting!“ Are meeting time demands related to employee well-being? In: Journal Of Applied Psychology, 91(1), S. 83.
- Saatci, B./Akyüz, K./Rintel, S./Klokmose, C. N. (2020): (Re) configuring hybrid meetings: Moving from user-centered design to meeting-centered design. In: Computer Supported Cooperative Work (CSCW), 29(6), S. 769-794.
- Saatci, B./Rädle, R./Rintel, S./O'Hara, K./Nylandstedt Klokmose, C. (2019): Hybrid meetings in the modern workplace: stories of success and failure. In: International Conference on Collaboration and Technology, Springer, Cham. S. 45-61.

---

Dieser Artikel wurde vom Erstautor unter Mitwirkung der Zweitautorin verfasst. Die weiteren Autorinnen und Autoren haben inhaltlichen Input geleistet.

---

### M. SC. FABIO KRÜGER (KORRESPONDIERENDER AUTOR)

Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Arbeits- und Organisationspsychologie und am Center for Better Work der Universität Hamburg

E-Mail: [fabio.krueger@uni-hamburg.de](mailto:fabio.krueger@uni-hamburg.de)

---

### PROF. DR. NALE LEHMANN-WILLENBROCK

Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie und wissenschaftliche Leitung des Centers for Better Work der Universität Hamburg

E-Mail: [nale.lehmann-willenbrock@uni-hamburg.de](mailto:nale.lehmann-willenbrock@uni-hamburg.de) / [better-work@uni-hamburg.de](mailto:better-work@uni-hamburg.de)

---

### DIPL.-PSYCH. JÖRG EBERLE

DR. SASCHA HAUN

M.SC. MARTIN HENRY

M.SC. VERA MÜLLER

DIPL. PSYCH., DIPL. BETRIEBSW. STEFANIE PHILIPPI

PROF. DR. JURIJ RYSCHKA

DR. INKA SCHULMEYER

---



---

## SUMMARY

**Research question:** What challenges do leaders face in hybrid meetings and how can they overcome them?

**Methodology:** Focus group on the topic of „challenges of hybrid meetings“ and analysis based on thematic coding.

**Practical implications:** Training leaders to prevent interaction proxemics, promote informal communication, perceive group atmosphere, and ensure focus in hybrid meetings. Sensitization of all participants to the particular specifics of and regular evaluation of hybrid meetings.

---

# Wie verschiedene Formen der Motivation auf Arbeitsleistung und Zufriedenheit wirken

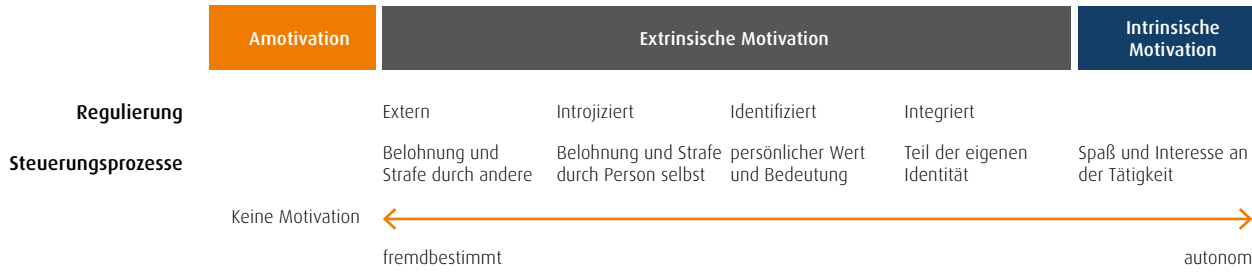
Von Prof. Dr. Torsten Biemann (Universität Mannheim) und Prof. Dr. Heiko Weckmüller (Hochschule Koblenz)

Wähle einen Beruf, den du liebst, und du wirst nie wieder arbeiten müssen – das hat schon Konfuzius gesagt. Oder Harvey Mackay. Oder doch Michael Scott? Das Internet ist sich da nicht sicher. Einig sind sich aber HR-Forschung und Praxis, dass die Motivation von Mitarbeitern den Erfolg einer Organisation beeinflusst und somit eine wichtige Zielgröße guter HR-Arbeit ist. Im Arbeitskontext beschreibt Motivation die Form, Richtung, Intensität und Dauer, mit der arbeitsbezogene Verhaltensweisen initiiert und verfolgt werden (Pinder, 2014). Sehr gängig ist eine Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation: Wenn die Handlung selbst interessant ist und Spaß bereitet, ist man intrinsisch motiviert. Sind dagegen vor allem die Ergebnisse einer Handlung von Bedeutung, so spricht man von extrinsischer Motivation. Klassisches Beispiel für extrinsische Motivation in Organisationen ist eine Prämie oder eine andere Art der Belohnung, die Mitarbeitern versprochen wird, wenn sie bestimmte Aufgaben erfüllen oder Ziele erreichen. Aber auch der Besuch einer Fridays-for-Future-Demo ist extrinsisch motiviert, denn nicht der Besuch der Demo ist unbedingt interessant oder macht Spaß, vielmehr

wird die Handlung ausgewählt, weil die damit verfolgten Ziele erstrebenswert scheinen. Diese zwei sehr unterschiedlichen Beispiele zeigen, dass die Dichotomie von intrinsischer und extrinsischer Motivation zu kurz greift, da gerade bei extrinsischer Motivation verschiedene Formen vorliegen. Die Situation wird sogar noch komplizierter, wenn der Besuch einer Demo z. B. deshalb erfolgt, weil dies von Freunden erwartet wird. Die Selbstbestimmungstheorie (engl. Self-Determination Theory) bleibt nicht bei der einfachen Unterscheidung „extrinsisch-intrinsisch“ stehen. Für die Selbstbestimmungstheorie ist vielmehr die Unterscheidung verschiedener Formen extrinsischer Motivation ein zentraler Baustein, und es werden je nach Form der Motivation unterschiedliche Ergebnisse vermutet. Bspw. könnte der Besuch der Demo zu mehr Zufriedenheit führen als eine Prämie für die Zielerreichung.

Wir möchten in diesem Beitrag zunächst auf die verschiedenen Formen der Motivation eingehen, bevor wir über Ergebnisse einer Metaanalyse von Van den Broeck und Kollegen (2021) berichten, welche empirische Zusammenhänge zwischen Formen der Motivation und verschiedenen Ergebnissen wie Arbeitsleistung und Zufriedenheit untersucht.

**Abb. 1: Kontinuum der Motivation in der Selbstbestimmungstheorie**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse unterstützen eine zentrale Annahme der Selbstbestimmungstheorie, da die verschiedenen Formen der Motivation stark unterschiedlich auf die verschiedenen Ergebnisgrößen wirken, woraus sich wichtige Implikationen für die Personalarbeit ergeben. In einigen Quellen wird die Selbstbestimmungstheorie als Metatheorie beschrieben, da sie aus insgesamt sechs Subtheorien besteht. Für uns wichtig sind hier allerdings lediglich die verschiedenen Formen der extrinsischen Motivation und deren Auswirkungen, entsprechend stellen wir nicht die gesamte Theorie vor (vgl. Gagné/Deci, 2005, oder Ryan/Deci, 2000, für einen Gesamtüberblick über die Selbstbestimmungstheorie).

### Verschiedene Formen der Motivation zwischen Fremdbestimmung und Autonomie

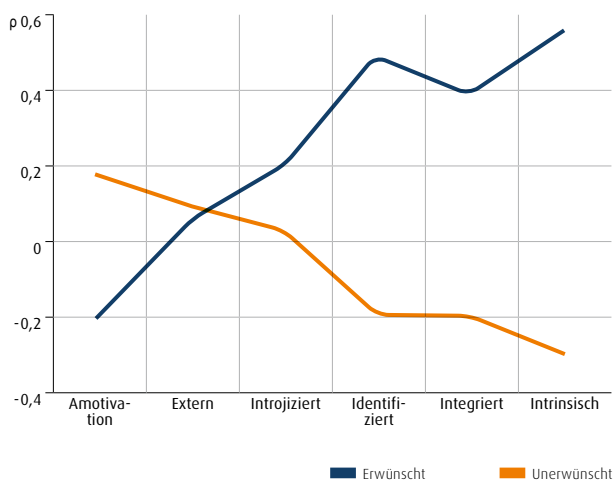
In der Selbstbestimmungstheorie werden innerhalb der extrinsischen Motivation vier qualitativ unterschiedliche Typen unterschieden (vgl. Abb. 1). Zusammen bilden sie ein Kontinuum ab, das von fremdbestimmt bis autonom verläuft. Eine Handlung wird als fremdbestimmt wahrgenommen, wenn eine Handlung vor allem aufgrund äußerer Einflüsse wie z. B. Belohnungen oder Bestrafungen aufgenommen wird, sie also stark von außen kontrolliert wird. Autonom ist eine Handlung dagegen, wenn ein Individuum wahrnimmt, die Handlung freiwillig und aus eigenem Antrieb aufgenommen zu haben. Im Folgenden beschreiben wir dieses Kontinuum zwischen fremdbestimmt und autonom anhand der vier Formen extrinsischer Motivation, da diese Formen die Grundlage für die empirischen Ergebnisse im anschließenden Abschnitt sind.

Die externe Regulierung (external regulation) ist die am stärksten fremdbestimmte Form der Motivation, da eine Handlung nur (nicht) ausgewählt wird, weil andere hierfür Belohnungen und Bestrafungen festgelegt haben. Bspw. könnten Mitarbeiter sich nur für ein zusätzliches Projekt interessieren, weil daran Bonuszahlungen oder Beförderungsmöglichkeiten geknüpft sind. Diese Form der Motivation entspricht am ehesten dem gängigen Verständnis von extrinsischer Motivation, die sich über das vielzitierte Konzept von Zuckerbrot und Peitsche skizzieren lässt.

Die zweite Form im Kontinuum der extrinsischen Motivation ist die introjierte Regulierung (introjected regulation), bei der sich Individuen für Handlungen entscheiden, weil sie zu positiven Gefühlen oder einer Stärkung des Selbstwerts führen. Ein Mitarbeiter im Unternehmen könnte sich bspw. in einem Projekt engagieren, weil dadurch die eigene Reputation gestärkt wird, selbst wenn das Projektziel keine persönliche Bedeutung für den Mitarbeiter hat. Ähnlich wie auch bei der externen Regulierung fühlt man sich noch überwiegend fremdbestimmt, hier allerdings stärker getrieben durch innere Bedürfnisse.

Drittens wird bei der identifizierten Regulierung (identified regulation) eine Handlung ausgewählt, weil die Ergebnisse als

Abb. 2: Formen der Motivation und deren Folgen



Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Van den Broeck et al., 2021, S. 251

persönlich bedeutsam und sinnvoll gesehen werden. Bspw. könnte sich eine Mitarbeiterin in einem Projekt zur Entwicklung der HR-Strategie des Unternehmens vor allem deswegen engagieren, weil sie es als wichtiges und zukunftsweisendes Projekt sieht. Auf dem Spektrum zwischen fremdbestimmt und autonom erreichen wir nun bereits einen Bereich, der als eher autonome Motivation bezeichnet wird, das Individuum also weniger stark äußere Zwänge als Handlungsgrund wahrnimmt.

In der Selbstbestimmungstheorie wird die integrierte Regulierung (integrated regulation) als vierte und der intrinsischen Motivation ähnlichste Form beschrieben. Hier werden Gründe für eine Handlung nicht nur als bedeutsam angesehen, sondern spiegeln darüber hinaus das Wertesystem des Individuums wider. Eine Initiative zu Sustainability könnte für einige Mitarbeiter in der Organisation auch ohne weitere Belohnungen durch die Organisation interessant sein, weil sie selbst sehr ähnliche Wertvorstellungen haben. Diese Form der Motivation ist aber immer noch extrinsisch, weil nicht die Tätigkeit selbst Spaß macht, sondern die Handlung als Instrument zur Zielerreichung dient.

Ganz rechts auf dem Kontinuum von Fremdbestimmung und Autonomie in Abbildung 1 ist die intrinsische Motivation dargestellt. Diese Form der Motivation ist vorherrschend, wenn eine Handlung vor allem deshalb gewählt wird, weil sie Spaß macht und man Interesse an der Tätigkeit selbst hat. Ei-

ne Fremdbestimmung wird nicht wahrgenommen. Ganz links wird die Amotivation dargestellt, also der Zustand fehlender Motivation. Diese vervollständigt das Bild verschiedener Formen der Motivation, welches wir im nächsten Abschnitt aufgreifen und anhand empirischer Befunde näher beschreiben.

### Empirische Zusammenhänge zwischen Formen der Motivation und verschiedenen Ergebnisgrößen

In einer Metaanalyse haben Van den Broeck et al. (2021) insgesamt 124 Stichproben ausgewertet, in denen verschiedene Formen der Motivation mit Ergebnisgrößen wie Arbeitsleistung und Zufriedenheit in Beziehung gesetzt wurden. Motivation wurde in diesen Studien über Fragebögen erfasst, bspw. mit der Multidimensional Work Motivation Scale. Die verschiedenen Formen der extrinsischen Motivation mögen etwas sperrig wirken und sind in Teilen schwer voneinander abgrenzbar, da sie auf einem Kontinuum liegen. Entsprechend sind die Skalen zur Messung der einzelnen Motivationsformen oft hoch korreliert, was eine Auswertung einzelner Effekte erschwert. Auch liefert die Fülle möglicher Folgen (z. B. Arbeitsleistung, Absentismus oder Zufriedenheit) in Zusammenhang mit den verschiedenen Formen der Motivation eine sehr große Anzahl einzelner Koeffizienten. Entsprechend versuchen wir, bei der Beschreibung der Ergebnisse zentrale Muster herauszuarbeiten und nicht zu kleinteilig auf einzelne Befunde einzugehen.

Van den Broeck et al. (2021) gelingt eine sehr schöne Zusammenfassung der Studienergebnisse in einer Abbildung, die wir hier ganz ähnlich wiedergeben (vgl. Abb. 2). Gezeigt wird der durchschnittliche Zusammenhang zwischen den Formen der Motivation und erwünschten Folgen wie z. B. Arbeitsleistung und Zufriedenheit sowie unerwünschten Folgen wie z. B. Absentismus oder Burn-out. Bspw. liegt die durchschnittliche Korrelation zwischen der externen Regulierung und erwünschten Folgen bei  $\rho = 0,05$  sowie  $\rho = 0,08$  bei unerwünschten Folgen. Insgesamt zeigt sich ganz im Sinne der Selbstbestimmungstheorie, dass autonomere Formen der Motivation (identifizierte und integrierte Regulierung) stärker mit erwünschten und schwächer mit unerwünschten Folgen zusammenhängen als stärker fremdbestimmte Formen der Motivation (externe und introjizierte Regulierung). Am stärksten positiv wirkt die intrinsische Motivation. In Abbildung 2 wird dies durch den Anstieg (Abfall) der Korrelationskoeffizienten von links nach rechts für erwünschte (unerwünschte) Folgen deutlich. Bemerkenswert sind die eher schwachen Zusammenhänge zwischen externer Regulierung und den verschiedenen Ergebnisgrößen, da gerade die leistungsabhängige Vergütung in Organisationen zur Leistungssteigerung eingesetzt wird. Wirksamer sind dagegen autonomere Formen der extrinsischen Motivation. Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben als bedeutsam und wichtig wahrnehmen sollten. Hier können Organisationen einen Beitrag leisten, indem sie

bspw. die Ergebnisse der individuellen Handlungen transparent machen. Wir haben in anderen State-of-the-Art-Beiträgen bereits über die insgesamt positive Wirkung von finanziellen Anreizen auf Motivation und Leistung der Mitarbeiter berichtet (Atabaki/Biemann, 2016; Biemann/Sliwka/Weckmüller, 2011). Fügt man die hier berichteten Befunde hinzu, so scheinen finanzielle Anreize insgesamt zwar zu wirken, aber vor allem dann, wenn sie nicht nur über eine externe Regulation wirken, sondern ebenfalls autonomere Formen der Motivation beeinflussen. Dies könnte bspw. dann der Fall sein, wenn Mitarbeiter finanzielle Anreize in der Organisation auch als Signal sehen, dass die incentivierten Tätigkeiten für die Organisation wichtig sind und entsprechend auch die introjizierte oder identifizierte Regulation positiv beeinflusst sein kann.

In zusätzlichen Moderationsanalysen gehen Van den Broeck et al. (2021) auf mögliche Unterschiede zwischen Mitarbeitergruppen und Kulturen ein. Bei einem Vergleich von Arbeitern (blue collar) und Angestellten (white collar) stellen die Autoren etwas stärkere Zusammenhänge zwischen Formen der Motivation und erwünschten Folgen für die Gruppe der Arbeiter fest. Motivation scheint also bei dieser Mitarbeitergruppe etwas stärker die Arbeitsergebnisse zu beeinflussen als bei Angestellten. Bei einem Vergleich von westlichen und östlichen Kulturen ergeben sich wenige signifikante Unterschiede, die kein klares Muster erkennen lassen.

### Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- ▶ Es bestehen qualitative Unterschiede bei verschiedenen Formen extrinsischer Motivation, die anhand der Selbstbestimmungstheorie zwischen fremdbestimmt und autonom eingeteilt werden können.
- ▶ Gerade autonome Formen der Motivation, die ohne direkte Belohnungen und Bestrafungen wirken, zeigen empirisch starke Zusammenhänge zu gewünschten Ergebnisgrößen wie Arbeitsleistung und Zufriedenheit.
- ▶ Organisationen können autonomere Formen der Motivation stärken, wenn Mitarbeiter ihre Arbeitsaufgaben als bedeutsam und wichtig wahrnehmen.
- ▶ Intrinsische Motivation, gekennzeichnet durch Freude an der Tätigkeit selbst, zeigt ebenfalls starke Zusammenhänge zu gewünschten Ergebnisgrößen.


**PROF. DR. TORSTEN BIEMANN**

Lehrstuhl für Personalmanagement und  
Führung

Universität Mannheim

E-Mail: [biemann@bwl.uni-mannheim.de](mailto: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](mailto:weckmueller@rheinahrcampus.de)

[www.hs-koblenz.de](http://www.hs-koblenz.de)

**LITERATURVERZEICHNIS**

**Atabaki, A./Biemann, T. (2016):** Motivation und Mitarbeiterleistung. PERSONALquarterly, 2/2016, 46-49.

**Biemann, T./Sliwka, D./Weckmüller, H. (2011):** Finanzielle Anreize und Produktivität. PERSONALquarterly, 10/2011, 46-49.

**Gagné, M./Deci, E. L. (2005):** Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.

**Pinder, C. C. (2014):** Work motivation in organizational behavior. Psychology Press.

**Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000):** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68.

**Van den Broeck, A./Howard, J. L./Van Vaerenbergh, Y./Leroy, H./Gagné, M. (2021):** Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. Organizational Psychology Review, 11(3), 240-273.



## Wenn die Vision unterwegs verloren geht

**Berg, J. M. Berg & Yu, A.** (Stanford University): Getting the picture too late: Handoffs and the effectiveness of idea implementation in creative work, *Academy of Management Journal*, 2021, Vol. 64, No. 4., 1191-1212.

Die Entwicklung neuer Produkte (und Prozesse) wird in der Forschung zu Kreativität und Innovation in drei Phasen unterteilt: dem Generieren einer ersten groben Idee, der Elaboration dieser Idee hin zu detaillierteren Plänen und der Umsetzung in einem finalen Produkt. In Organisationen werden Ideen häufig von anderen Mitarbeitern als den Ideengebern umgesetzt – ein Umstand, der bislang in der Forschung wenig Beachtung erhalten hat. Justin M. Berg und Alisa Yu gingen der Frage nach, welche Auswirkungen eine Übergabe von Ideen für die Kreativität bei der Umsetzung hat. In zwei Studien auf Basis von Archivdaten der US-Filmindustrie sowie einem darauf aufbauenden Experiment fanden die Autoren ihre Hypothese bestätigt, dass der Zeitpunkt der Übergabe einer Idee zur Umsetzung in einem finalen Produkt oder Prozess entscheidend ist: Je höher der Reifegrad von Ideen bei der Übergabe zur Umsetzung war, desto weniger kreativ und kohärent war das finale Produkt. Unter diesen Umständen, so die Theorie der Autoren, können Mitarbeiter, welche die Idee umsetzen, zum einen nur unzureichend „Psychological Ownership“ der Idee gegenüber entwickeln, sodass es ihnen an Motivation und Persistenz bei der Umsetzung mangelt. Zum anderen fällt es ihnen schwerer, eine Vision des finalen Produkts auf Basis der ursprünglichen Idee zu entwickeln, welche die verschiedenen Elemente kohärent vereint. Die zweite, experimentelle Studie der Autoren konnte zeigen, dass der Zusammenhang zwischen dem Reifegrad der Idee bei der Übergabe für die Umsetzung und der Kreativität und Kohärenz des finalen Produkts über diese beiden Mechanismen zustande kommt. Weitere Analysen ergaben, dass der Unterschied in der Kreativität und Kohärenz des finalen Produkts bei späten Übergaben daher rührt, dass bei der Umsetzung vergleichsweise drastische Änderungen (anstelle kleinerer Verbesserungen) vorgenommen wurden. Die Ergebnisse der beiden Studien deuten darauf hin, dass in Innovationsprojekten so früh wie möglich Mitarbeiter für die Umsetzung der Idee identifiziert und in die Entwicklung der Produktidee eingebunden werden sollten, um deren Commitment zur Idee und der darin enthaltenen Vision des finalen Produkts sicherzustellen.

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

## Was hat Einfluss auf die Mitarbeitermotivation?

**Sun, J.** (Monash University, Melbourne), **Wayne, S. J.** (University of Illinois at Chicago) und **Liu, Y.** (Wuhan University): The Roller Coaster of Leader Affect: An Investigation of Observed Leader Affect Variability and Engagement, *Journal of Management*, 2022; 48(5): 1188-1213

Es gilt als wissenschaftlich bewiesen, dass die jobbezogene Motivation der Mitarbeitenden einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensperformance hat. Das hier besprochene Paper untersucht nun auf Grundlage eines affektorientierten Ansatzes den Einfluss des Verhaltens von Führungskräften auf diese Motivation. Dabei betrachten die Autoren die Mitarbeitenden und wie sie das Verhalten der Führungskräfte wahrnehmen und dieses bewusst oder unterbewusst für sich deuten.

Als Datengrundlage dient den Autoren eine Befragung von 75 Büromitarbeiterinnen und -mitarbeitern in China über einen Zeitraum von zwei Arbeitswochen zweimal am Tag, einmal mittags und einmal vor Verlassen des Arbeitsplatzes am Abend. In dem Zeitraum lag auch ein reguläres alle zwei Wochen stattfindendes unternehmensweites Meeting über Neuigkeiten und die Ziele für die nächsten zwei Wochen. Im Rahmen der Befragung über einen Papierfragebogen gaben die Befragten Einschätzungen zum Verhalten der Führungskräfte und die eigene jobbezogene Motivation.

In der Studie machen die Autoren aus Australien, den USA und China keinen Unterschied zur Art und Weise des Verhaltens der Führungskräfte und ob dieses unkontrolliert oder ein bewusst gewähltes Verhalten im Rahmen einer geplanten Kommunikation ist. Abseits dessen gibt es noch weitere Einschränkungen bspw. die Beschränkung des Samples auf ein Unternehmen, die Betrachtung der Wahrnehmung der Mitarbeitenden (ohne eine Befragung der Führungskräfte) und eine Beschränkung auf zwei Arbeitswochen, was zeitlich verschobene Effekte außer Acht lässt. Trotzdem lassen sich für Praktiker interessante Erkenntnisse ableiten:

Die Ergebnisse belegen, dass die Wahrnehmung des Verhaltens der Führungskräfte einen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden hat. Die Autoren erläutern weiterhin, dass es für Führungskräfte von hoher Bedeutung sein sollte, die Emotionen der Mitarbeitenden zu erkennen. In der Folge lässt sich durch ein gezieltes Anpassen des eigenen Verhaltens die Motivation der Mitarbeitenden beeinflussen.

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

# Kann charismatische Führung einen Effekt auf die Produktivität von Geführten haben?

**Antonakis, J.** (University of Lausanne), **d'Adda, G.** (Politecnico di Milano), **Weber, R. A.** (University of Zurich), **Zehnder, C.** (University of Lausanne): Just words? Just speeches? On the economic value of charismatic leadership. *Management Science*, 2021, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4219>

Charisma nimmt seit Jahrzehnten eine Schlüsselfunktion in der Soziologie, Psychologie oder Politikwissenschaft ein. Auch in der Praxis kann oft beobachtet werden, dass charismatische Führungskräfte in der Wirtschaft und Politik entscheidend sind. Trotz der Wichtigkeit des Konstrukts in Wissenschaft und Gesellschaft, so argumentieren die Autoren, existieren nur wenige gesicherte Auswirkungen des Konstrukts auf ökonomische Ergebnisse. Die Autoren füllen diese Lücke durch insgesamt vier experimentelle Messungen von charismatischen Effekten bei Führungskräften (Leader) und Folgern innerhalb von Motivationsreden. Dafür engagieren die Autoren professionelle Schauspieler und lassen diese Elemente charismatischer Sprache wie Metaphern und Anekdoten über konstant gehaltene Themen in Form von Transkripten/Videos variieren und aufnehmen.

Das Setting für das Feldexperiment bestand aus einer Spendenaktion für ein Kinderkrankenhaus in Birmingham im Jahr 2013. Für die Durchführung der Spendenaktion waren eine Vielzahl manueller Arbeitsschritte nötig. Die Arbeitsergebnisse wie das Verpacken von Briefumschlägen durch angestellte Arbeiter waren objektiv überprüfbar. Die Mitarbeitenden erhielten jeweils Instruktionen über die Spendenaktion in Form von charismatischen Mitteln (Treatment) sowie ohne charismatische Mittel (Baseline). Nach der Kontrolle von anderen Variablen (z. B. Vergütung) erhöht die Charisma-Bedingung (Treatment) die Produktivität der Arbeiter um bis zu 17,4 % im Vergleich zu der Kontrollgruppe, während die Qualität der Arbeitsergebnisse gleich zu bleiben schien.

Die restlichen drei Laborexperimente nutzen Experimente mit öffentlichen Gütern, um das Kooperationsverhalten der Teilnehmer zu testen. Entsprechend erhalten Teilnehmer Videos über die Bedeutung von öffentlichen Gütern mit charismatischen Signalen oder ohne diese Elemente. Teilnehmer, die den charismatischen Signalen ausgesetzt waren (Treatment), tragen mehr zur Bereitstellung der öffentlichen Güter bei und

die Effekte sind größer, wenn die Charisma-Signale als Gruppe und nicht individuell konsumiert werden.

Da es sich um einen begrenzten Zeithorizont handelt, die Arbeitsaufgaben einfach und sehr spezifisch sind, es sich um bestimmte Populationen handelt, die „Kosten“ von Charisma-Signalen vernachlässigt werden sowie Signale von der wahren Persönlichkeit der Führungskräfte entkoppelt sind, besteht weiterer Forschungsbedarf. Jedoch gehört der Artikel zu den wenigen Studien, die eine kausale Auswirkung eines bedeutenden (jedoch schwer zu messenden) Konstrukts auf ökonomische Ergebnisgrößen unternehmen. Damit scheint Charisma den „mystischen“ Auswirkungen entzogen und impliziert messbare, signifikante Auswirkungen, die vergleichbar mit klassischen Variablen (z. B. Vergütung) sind.

*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.

# Produktiver durch eine Viertagewoche?

In den Medien wird viel über die „Viertagewoche“ diskutiert. PERSONALquarterly überprüft die Schlagzeilen und Meldungen auf ihre empirische Evidenz.

Dr. Christina Guthier, Wirtschaftspsychologin in Düsseldorf

In Deutschland wird über das großangelegte Pilotprojekt zur Viertagewoche in Großbritannien berichtet. Das Experiment wird von „4 Day Week Global“ mit dem „Think Tank Autonomy“ und der „4 Day Week Campaign“ durchgeführt und von Forschenden der Universitäten Cambridge und Oxford in Großbritannien sowie des Boston College in den USA ausgewertet. Im Rahmen dieses Pilotprojekts arbeiten in Großbritannien 3.300 Mitarbeitende in etwa 70 Organisationen für sechs Monate nur vier Tage in der Woche bei gleichbleibendem Vollzeitgehalt. Die große Frage, die sich Unternehmen stellt, ist: Nimmt die Produktivität ab oder zu, wenn statt fünf nur vier Tage pro Woche gearbeitet wird?

## Medien berichten über das Viertagewoche-Pilotprojekt

Auf **FAZ.NET** war am 7. Juni 2022 zu lesen: „80 Prozent Arbeitszeit bei 100 Prozent Lohn“<sup>1</sup>. Hier wird auf ähnliche Experimente mit der Viertagewoche aufmerksam gemacht, die in Irland, USA, Kanada, Australien und Neuseeland in Vorbereitung sind. Besonders große Herausforderungen mit einer Viertagewoche hätten produzierende Organisationen im Vergleich zu dienstleistenden zu erwarten. In Deutschland fordere der Chef des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) eher eine Aufstockung auf eine 42-Stundenwoche mit einer entsprechenden Gehaltserhöhung statt einer Viertagewoche.

Die **Wirtschaftswoche** titelt am 23. Juni 2022: „Es funktioniert nach dem 100-80-100-Modell“<sup>2</sup>. Im Interview erklärt Kyle Lewis, Mitgründer des Think Tank Autonomy, dass das 100-80-100-Modell für 100 % Bezahlung, 80 % Zeit, 100 % Produktivität stehe. Es stamme von Andrew Barnes, der diese Strategie 2018 in der Treuhandgesellschaft Perpetual Guardian in Neuseeland umgesetzt habe. Weitere Studien hätten bereits Universalität, Zustimmung der Mitarbeitenden sowie ein hohes Maß an Mitarbeit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden als die drei entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Viertagewoche gezeigt.

Auch **Der Tagesspiegel** behandelt die Viertagewoche im Juni: „Freitag ist der neue Samstag“<sup>3</sup>. Hier erklärt die Arbeitsexpertin der Financial Times, Sarah O’Connor, dass aufgrund der starken Veränderungen in der Arbeitswelt sowie der Erfahrungen mit dem Homeoffice während der Pandemie der Druck

steige, auch die Arbeitsrahmenbedingungen zu verändern. Ökonomen wie Robert Skidelsky bezweifeln, dass eine Viertagewoche in Großbritannien landesweit gesetzlich geregelt werden könnte. Insgesamt stellt sich also die Frage, ob sich für Organisationen und Länder eine Viertagewoche tatsächlich lohnen würde.

## Der Forschungskontext

- ▶ Forschung zu verschiedenen Arbeitszeitmodellen ist nicht neu. Bereits in den 70er und 80er Jahren war die Humanisierung der Arbeitswelt (u. a. geringere Arbeitszeiten) ein großes Thema, das in den 90er und den Nullerjahren rund um die Diskussion von Vereinbarkeit von Beruf und Familie und aktuell wegen Gedanken zur Nachhaltigkeit und Gesundheit immer wieder neu behandelt wird.
- ▶ Internationale Forschungsergebnisse zu Arbeitszeitmodellen sind überwiegend unter den Begriffen flexible oder compressed workweek schedules, shortened workweek, flexible work arrangements, and work(ing) time zu finden.
- ▶ Zentrale Fragestellungen der Forschung sind bislang z. B., wie sich verschiedene Arbeitszeitmodelle auf Produktivität, Wohlbefinden und die Work-Life-Balance auswirken.

## Die Forschungslage

- ▶ Die Daten zum Einfluss von verschiedenen Arbeitszeitmodellen auf die Produktivität und Leistung von Mitarbeitenden stammen überwiegend aus experimentellen Studien, die vor der Jahrtausendwende durchgeführt wurden. Experimentelle Studien ermöglichen den Vergleich von Gruppen von Mitarbeitenden, die zu unterschiedlichen Arbeitszeiten – sowohl was Länge als auch Verteilung angeht – arbeiten.
- ▶ Eine Metaanalyse aus dem Jahr 1999<sup>4</sup> fasst statistisch die Effektstärken von 27 Studien zu flexibler Arbeitszeitgestaltung, also wann im Laufe des Tags gearbeitet wird, und von 12 Studien zu komprimierter Arbeitszeitgestaltung, also bspw. 40 Stunden arbeiten in vier statt fünf Tagen in der Woche, zusammen.
  - Die Ergebnisse zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung zeigen einen Anstieg von Produktivität, allerdings nicht von selbsteingeschätzter Leistung (was wahrscheinlich an

---

## Ob an vier oder fünf Tagen in der Woche: Im Mittelpunkt sollten gesunde und wertschätzende Arbeitsbedingungen stehen – mit individuellen Anpassungen für einzelne Lebensphasen.

---

einem Deckeneffekt bei der Selbsteinschätzung liegt – es war nicht mehr viel Luft nach oben bei der zweiten Selbsteinschätzung).

- Die Ergebnisse zur komprimierten Arbeitszeitgestaltung wiederum zeigen keinen Anstieg von Produktivität, wohingegen die Leistung von den Führungskräften positiver eingeschätzt wurde (Diskrepanzen zwischen objektiven und subjektiven Schätzungen zu Produktivität und Leistung treten in der Forschung häufig auf).
- ▶ Bisher liegt noch keine Metaanalyse dazu vor, wie sich eine Viertagewoche im Vergleich zur Fünftagewoche auf Produktivität auswirkt. Ein Beitrag von Delaney und Casey (2022)<sup>5</sup> weist kritisch darauf hin, dass allgemein wenig untersucht wird, wie eine Viertagewoche-Initiative, die durch das Management eingeführt wurde, Mitarbeitende im Arbeitsalltag beeinflussen würde.

### Der Minimalkonsens:

- ▶ Die Viertagewoche kann ein Mittel sein, um die effizientere Gestaltung von Arbeitsprozessen anzuregen.

### Drei offene Fragen:

- ▶ Treten unterschiedliche Effekte auf die Produktivität auf je nach dem, wie die Viertagewoche realisiert wird? Wird bspw. dafür Sorge getragen, Prozesse so zu optimieren, dass gleichbleibende Arbeitslast bewältigt werden kann oder wird die Arbeitslast direkt mit reduziert?

- ▶ Bestehen Unterschiede in den Effekten auf die Produktivität zwischen verschiedenen Branchen (z. B. Produktion versus Pflege), wenn eine Viertagewoche eingeführt wird?
- ▶ Wie wirkt sich die Viertagewoche auf das individuelle Stressempfinden und die Gesundheit von Mitarbeitenden aus?

### Fazit

Prof. Dr. Enzo Weber, Leiter des Forschungsbereichs Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und Inhaber des Lehrstuhls für Empirische Wirtschaftsforschung an der Uni Regensburg, ist der Meinung: „Die Viertagewoche sollte für diejenigen möglich sein, die sie wollen.“ Entscheidend sei es, eine positive berufliche Entwicklung in allen Arbeitszeitmodellen zu ermöglichen. Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability und Professorin für Allgemeine BWL mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, wiederum versteht den individuellen Wunsch nach mehr Balance in der Arbeits- und Lebensgestaltung. „Gleichzeitig verschärft der demografische Wandel die Arbeitsmarktsituation für Arbeitgeber. Schon jetzt fällt es in einigen Branchen schwer, genügend qualifiziertes Personal zu finden.“ Wenn in dieser prekären Situation auch noch flächendeckend Arbeitszeitreduktionen eingeführt würden, drohe nicht nur auf Organisationsebene das Wegfallen von dringend nötiger Arbeitskraft, die nicht durch die Nutzung von künstlicher Intelligenz gänzlich aufgefangen werden könne. Auch gesamtwirtschaftlich seien geringere Steuerannahmen zu erwarten, da sie es für eher unwahrscheinlich hält, dass branchenübergreifend die Produktivität auf gleichem Niveau bliebe, wenn die Arbeitszeit um 20 % kürzer ausfiele. Der deutlich vielversprechendere Ansatz sei es, gesunde und wertschätzende Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen sich die Beschäftigten individuell entwickeln und motiviert ihre Arbeit erledigen können – Anpassungen von Arbeitszeiten für einzelne Lebensphasen nicht ausgeschlossen.

#### Quellen

- 1 <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/vier-tage-woche-als-pilotprojekt-in-grossbritannien-18086606.html>
- 2 <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/vier-tage-woche-es-funktioniert-nach-dem-100-80-100-modell/28442982.html>
- 3 <https://www.tagesspiegel.de/politik/grossbritannien-erprobt-die-vier-tage-woche-freitag-ist-der-neue-samstag/28435036.html>
- 4 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- 5 <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056>

# Wie die Einführung von neuen Technologien in Organisationen gelingt

Sascha Alavi lehrt und forscht an der Ruhr-Universität Bochum zu Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre und Vertriebsmanagement.

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

Die Forschung von Prof. Dr. Sascha Alavi hat mit klassischen Themen der Betriebswirtschaftslehre – Pricing und Sales Management – im Rahmen seines Diplomstudiums an der Universität Mannheim begonnen. Während seiner Promotion an der Ruhr-Universität Bochum bei Prof. Dr. Jan Wieseke (u. a. finanziert durch ein zweijähriges Promotionsstipendium der Studienstiftung des deutschen Volkes) fing er direkt an, sich mit Effekten von Mitarbeiterführung zu beschäftigen. Insbesondere untersuchte er, wann es Managerinnen und Managern gelingt, die Motivation von Kundenbetreuerinnen und -betreuern<sup>1</sup> zu steigern. Ein charismatischer Führungsstil sowie Ähnlichkeit zwischen Managern und Kundenbetreuern stellten sich als entscheidende Bedingungen für erfolgreiches Motivieren heraus.

Wesentliche Grundsteine für seine wissenschaftliche Karriere legte Sascha Alavi mit dem Best Paper Award und Honorable Mention Award auf der Winter Marketing Educators' Conference 2013 der American Marketing Association, die er für eine Publikation im Journal of Marketing<sup>2</sup> gemeinsam mit Jan Wieseke und Johannes Habel erhielt. Zudem wurde seine Doktorarbeit 2013/14 mit vier Dissertationspreisen ausgezeichnet.

## Internationale Forschung zu Sales-Themen und Vergütung

Nachdem Sascha Alavi Rufe an die Toulouse Business School in Frankreich und die Warwick Business School in Großbritannien für Associate-Professor-Stellen 2015 abgelehnt hatte, begann er 2016 als Assistant Professor an der Universität Lausanne in der Schweiz zu forschen und lehren. Einen Ruf an die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg schlug er aus. Im September 2017 folgte er dem Ruf an die Ruhr-Universität Bochum als Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Vertriebsmanagement und wurde Teil des Sales Management Departments, das er gemeinsam mit Prof. Dr. Jan Wieseke und Prof. Dr. Christian Schmitz leitet.

Sascha Alavi arbeitet darüber hinaus international eng mit Prof. Valéry Bezençon und Prof. Dr. Bruno Kocher (beide Université de Neuchâtel, Schweiz) zusammen und untersucht mit

ihnen bspw., wie sich künstlich intelligente Assistenten (z. B. Alexa) auf das Stressempfinden von Kunden auswirken. Ebenso kollaboriert er mit Prof. Dr. Johannes Habel und Prof. Dr. Mike Ahearne (beide C. T. Bauer College of Business der University of Houston, USA), mit denen er den Einfluss von Leistungsanreizen auf die Motivation und Gesundheit von Mitarbeitenden (vor allem im Vertrieb) untersucht und dies sehr erfolgreich: Sascha Alavi und Johannes Habel haben mit ihrer gemeinsamen Publikation<sup>3</sup> „What does adaptive selling mean to salespeople?“ mit Kim Linsenmayer den 2020 Marvin Jolson Award for Best Contribution to Selling and Sales Management Practice gewonnen.

In einer weiteren Publikation<sup>4</sup> mit Johannes Habel und Kim Linsenmayer zeigte Alavi, dass, „wenn der Anteil der variablen Vergütung am Gesamtgehalt steigt, sich dies erst einmal positiv auf die Leistung der Beschäftigten auswirkt. Gleichzeitig nimmt allerdings auch das Stresslevel bei steigender variabler Vergütung zu, was wiederum gesteigerte Krankmeldungen und geringere Leistungsfähigkeit mit sich bringt“. Variable Vergütung sei als Motivationshebel mit viel Bedacht zu verwenden, wenn überhaupt. „Ich finde es besorgniserregend, wie sich die Zahlen, was Stress und Burn-out angeht, in der Gesellschaft entwickeln. Daher ist es mir wichtig, mit meiner Forschung dabei zu unterstützen, die Herausforderungen, die gerade auch neue Technologien für Beschäftigte und Kunden mit sich bringen, besser zu verstehen und evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.“

## Erfolgreiche Einführung von neuen Technologien dank mitarbeiterfreundlicher Arbeitskultur

National forscht Sascha Alavi in unterschiedlichen Projekten mit Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons (Universität Mannheim), die als Expertin für Corporate Social Responsibility gilt. Gemeinsam untersuchen sie aktuell mit einer Forschergruppe, wann die Einführung von neuen Technologien in Organisationen erfolgreich ist. Dabei zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit für Erfolg von digitalen Change-Prozessen dann höher ist, wenn Organisationen den Beschäftigten nachhaltige Arbeitsbe-



dingungen bieten, in denen sie möglichst gesund und motiviert arbeiten können (internes Corporate Social Responsibility). „Die Ergebnisse der Studie mit mehr als 1.000 Unternehmen über fünf Jahre lassen einen klaren Schluss zu: Nur wenn Unternehmen zuerst eine mitarbeiterfreundliche Arbeitskultur schaffen, kann die digitale Transformation Unternehmensproduktivität und -nachhaltigkeit verbessern.“

### Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis

Sascha Alavis Arbeit als Professor zeichnet sich allerdings nicht nur durch herausragende Forschung aus, wofür er 2020 beim Wirtschaftswoche-Ranking 2020 in der Rubrik „Die Jungen Wilden – die forschungstärksten Betriebswirte unter 40 Jahre“ Platz 32 von mehr als 400 Professorinnen und Professoren belegte, er setzt sich auch für den Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis ein. Mit seinen Kollegen Prof. Dr. Jan Wieseke und Prof. Dr. Christian Schmitz am Sales Management Department hat er das Sales Innovation Lab gegründet. Dort bieten sie Weiterbildungen für Organisationen und Führungskräfte an. Er selbst ist für Workshops zum Thema „Mitarbeiterführung bei der Einführung von neuen Technologien“ zuständig. „Die produktive Nutzung von neuen Schlüsseltechnologien wie AI ist eine zentrale Herausforderung unserer Zeit und gleichzeitig haben viele Unternehmen enorme Schwierigkeiten bei der Implementierung. Im Rahmen der Workshops entwickeln und erproben wir gemeinsam Lösungen, wie man die Technologien mitarbeitergerecht einführen kann. Diesen kollegialen Austausch empfinde ich als extrem erfüllend und bereichernd.“

Im September wird er darüber hinaus bei der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. einen Vortrag über „Statusanreize zur Leistungssteigerung: Welche Erfahrungen sich in einem deutschlandweiten Feldexperiment gezeigt haben“ halten. Nicht zuletzt engagiert sich Sascha Alavi auch als wissenschaftlicher Beirat im Institut für Arbeitswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum, das den Masterstudiengang „Organizational Management“ berufsbeleitend anbietet und somit direkt den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis fördert. „Mir ist es wichtig, möglichst viel Evidenz in die Praxis zu tragen, da ich es schade fände, wenn die hohen Investitionen in die Wissenschaft und das daraus resultierende Potenzial zur Gestaltung nachhaltigerer Arbeitsbedingungen nicht genutzt würden.“ Gerade die rasante digitale Transformation sei für Organisationen und Gesellschaften eine große Herausforderung. Um tatsächlich nachhaltigeres Arbeiten und Leben zu gestalten, seien aus seiner Sicht interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie Wissenschaft und Praxis Kooperationen unabdingbar und er freue sich über jede Form des Austauschs und der Unterstützung.




---

#### PROF. DR. SASCHA ALAVI

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Vertriebsmanagement

Ruhr-Universität Bochum

smd@rub.de

<https://smd.rub.de/profil-sascha-alavi/>

---

1 <https://doi.org/10.1177/1094670510397177>

2 <https://doi.org/10.1509/jm.13.0104>

3 <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1642765>

4 <https://doi.org/10.1177/0022242921993195>

# Der PERSONALquarterly-Fragebogen

PQ stellt HR-Verantwortliche vor, die im engen Austausch mit der Wissenschaft sind und so Personalarbeit voranbringen. In dieser Ausgabe: Dr. Simon Brugger, Festo

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

**Simon Brugger:** Für mich steht ganz vorne das World Wide Web, dessen Grundlagen in meinem Geburtsjahr 1989 am CERN entwickelt wurden und das zwei Jahre später die ganze Welt erreicht hat. Es ist die Basis dafür, Wissen für alle verfügbar zu machen, zu teilen, zu kooperieren und sich zu vernetzen.

**PERSONALquarterly:** Die Wissenschaft hat zuletzt an Vertrauen eingebüßt. Welche Bedeutung hat für Sie die Wissenschaft?

**Brugger:** Wissenschaft ist für mich das Streben nach objektiver Erkenntnis. Wichtig sind der wissenschaftliche Streit und die unterschiedlichen Perspektiven, die am Ende zu einem belastbaren Ergebnis führen. Wenn ausreichend breit geforscht wird, kann man sich auf die gesicherte Erkenntnis verlassen. Es ist aber auch wichtig darzustellen, was wir nicht wissen.

**PERSONALquarterly:** Welche Berührungspunkte haben Sie persönlich mit der Wissenschaft? Welche hatten Sie in Ihrem Werdegang?

**Brugger:** Ich habe an drei unterschiedlichen Hochschulformen in Deutschland studiert und geforscht: an einer dualen Hochschule, einer Fachhochschule und einer Universität. Bei Festo habe ich den intensiven Kontakt zur Wissenschaft und den Grundsatz des lebenslangen Lernens verinnerlicht.

**PERSONALquarterly:** Arbeiten Sie mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zusammen?

**Brugger:** Wir arbeiten derzeit intensiv und mit einem interdisziplinären Ansatz aus Forschung und Praxis zum Thema „New Normal“ zusammen. Dabei geht es um rechtliche und

arbeitswissenschaftliche Aspekte sowie die zukunftsfähige Gestaltung von Büros und hybrider Arbeit. Regelmäßig arbeiten wir auch mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zum Thema Kompetenzentwicklung und Lernen der Zukunft zusammen und kürzlich haben wir ein Projekt zum Thema HR Trendforschung in Kooperation mit einer Uni umgesetzt.

**PERSONALquarterly:** Von wem ging die Initiative aus?

**Brugger:** Sowohl von der Wissenschaft als auch aus der Praxis. Bei uns liegt der Schwerpunkt derzeit aufseiten der Wissenschaft, die nach Praxispartnern sucht. Umgekehrt suchen wir vermehrt die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft. So haben wir bspw. im Rahmen der Entwicklung von Mensch-Roboter-Kollaboration nicht nur technische Aspekte erforscht, sondern auch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse gewonnen.

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

**Brugger:** Definitiv ja. Ich sehe das bei den Themen „New Normal“ oder der Kompetenzentwicklung. Solche Begriffe sind anfänglich oft unklar und „fuzzy“. Die Wissenschaft hilft, die Begriffe zu definieren und einzugrenzen. Sie unterstützt uns bei Ausrichtungsentscheidungen, der Konkretisierung von Visionen und der Optimierung von Vorhaben.

**PERSONALquarterly:** Haben Sie ein aktuelles Beispiel, wo Sie auf wissenschaftliche Expertise zurückgreifen?

**Brugger:** Tatsächlich ist dies bei „New Normal“ aktuell der Fall. Wir setzen dort eine breit angelegte Studie um. Zwar kennen wir unser Erkenntnisinteresse, hinsichtlich der Befragungsmethodik und der Auswertung sowie Interpretation der Ergebnisse kann wissenschaftliche Expertise jedoch unterstützen.

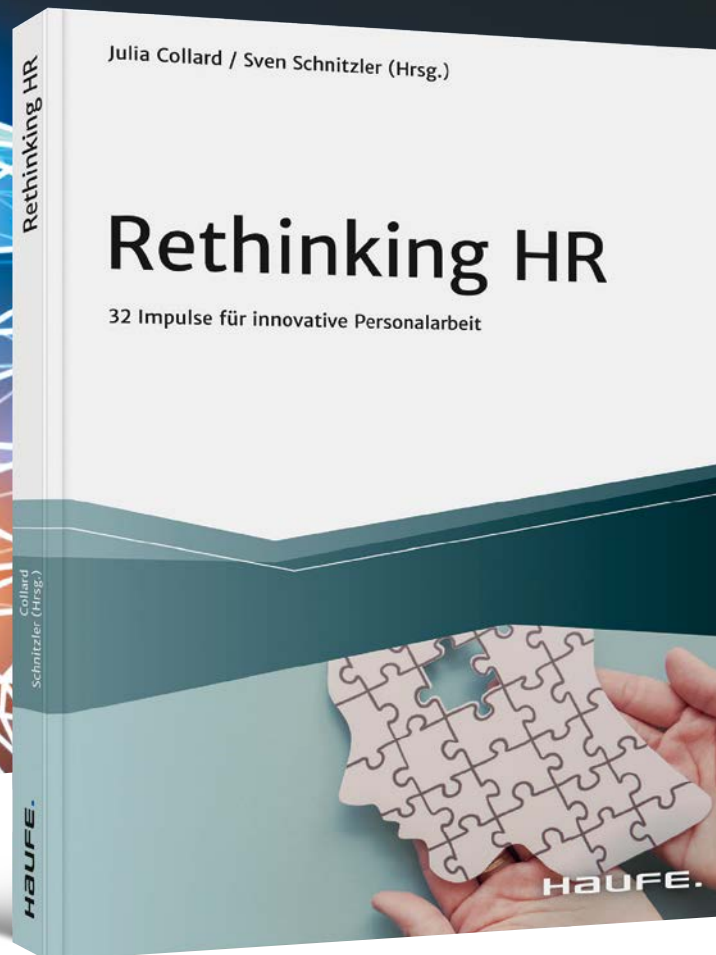
**PERSONALquarterly:** Was wünschen Sie sich von der Wissenschaft?

**Simon Brugger:** Ich wünsche mir generell anwendungsbezogene Forschung und konkreten Praxisnutzen – schlicht weniger Elfenbeinturm und mehr Dialog. Ich wünsche mir agile Zusammenarbeit und das Denken in Sprints, sodass Zwischenstände zyklisch reflektiert und das Vorgehen angepasst werden können. Und ich wünsche mir auch von der Wissenschaft die Mitwirkung beim Narrativ für die praktische Anwendung im Unternehmen.



**DR. SIMON BRUGGER**  
verantwortet als Head of HR Excellence, Strategy and Strategic Projects bei Festo die HR-Strategie und Weiterentwicklung der HR-Funktion.

# INNOVATIVE PERSONALARBEIT



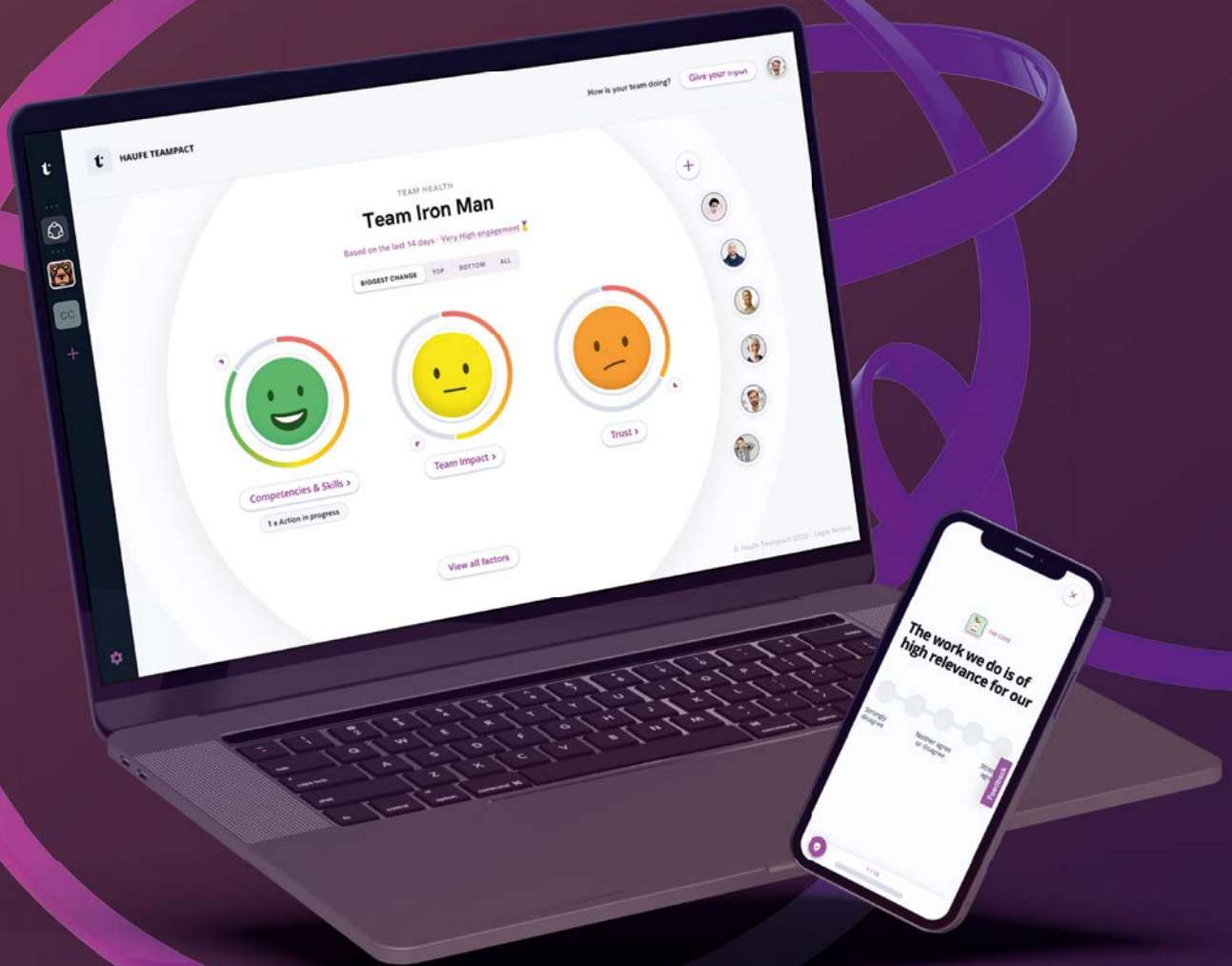
ISBN 978-3-648-15057-3  
400 Seiten | 39,95 €

## MIT HR DIE NEUE ARBEITSWELT GESTALTEN

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

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

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



# TEAMPACT SOFTWARE

**Datengetriebene Teamentwicklung für mehr Performance und Zufriedenheit.**

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