

02 2017 | 69. Jahrgang | www.personalquarterly.de

# PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

## Erfolgsfaktoren für die virtuelle Kommunikation und Kooperation

Wie virtuelle Zusammenarbeit gestaltet und verbessert werden kann s. 6

INTERVIEW MIT MARGARETE BOOS

Vertrauen per Mausklick: Wie Vertrauen in virtuellen Teams entstehen kann s. 10

BREUER/HÜFFMEIER/HERTEL

Informationsflut am Arbeitsplatz: Helfen Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation? s. 17

SOUCEK

Mobiles Arbeiten: Konsequenzen für die strategische Personalarbeit s. 28

DUCKI/GERSTENBERG/NGUYEN

Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse s. 36

BRAST/HOLTGRAVE/FLINDT

State of the Art: Narzissmus und Führung s. 54

NEHRlich/KOCH/BIEMANN



# Zukunft Kompetenz- gesellschaft

Heute spielen Digitalisierung, Vernetzung und der Lernpartner Computer für die Herausbildung von Kompetenzen eine wichtige Rolle. Im Handbuch geht es um die Entwicklung von Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ mit den technischen und kommunikativen Möglichkeiten elektronischer Datennetze umzugehen, sie für die eigene Kompetenzentwicklung wie auch für die von Schülern, Studenten und Mitarbeitern zu nutzen. Praktikern hilft es, bedarfsgerechte Konzepte und Instrumente des Kompetenzaufbaus mit innovativen Lernformen zu entwickeln und umzusetzen.



- Über 40 Experten mit dem Know-how zu Kompetenz, Computer und Hirnforschung
- Mit vielen Fallbeispielen und Praxislösungen, z. B. das Projekt »Next Education« der DB

Erpenbeck / Sauter (Hrsg.)  
**HANDBUCH KOMPETENZ-  
ENTWICKLUNG IM NETZ**  
Bausteine einer neuen Lernwelt  
2017. 480 S. Geb. € 69,95  
ISBN 978-3-7910-3793-6

Bequem online bestellen:  
[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)

SCHÄFFER  
POESCHEL

## Liebe Leserinnen und Leser,



*Simone Kauffeld,  
Herausgeberin  
PERSONALquarterly*

wie virtuell arbeiten Sie? Wie tauschen Sie Informationen aus? Wie generieren Sie Wissen? Welche Medien nutzen Sie? Wie schützen Sie sich vor der Informationsüberflutung? Mit der Digitalisierung und Vernetzung wachsen die reale und die virtuelle Welt zunehmend zusammen. Beschäftigte kooperieren eingebettet in vernetzte Produktions- und Dienstleistungsprozesse in vielfältigen Austauschprozessen im Team, in der Organisation, mit Kunden und Lieferanten virtuell. Die Kommunikations- und Informationstechnologien ermöglichen es, die Arbeit über räumliche, zeitliche und organisatorische Grenzen hinweg zu bewältigen. Die Arbeit mit digitalen Werkzeugen und Medien erfasst dabei alle Branchen.

Bei allen Vorteilen stößt diese Form der Zusammenarbeit auch auf eine Vielzahl an Herausforderungen. Mit diesem Heft wollen wir evidenzbasiert Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche virtuelle Kommunikation und Kooperation identifizieren. Was kann die Organisation tun, um die Zusammenarbeit technisch, organisatorisch und hinsichtlich kultureller Rahmenbedingungen zu unterstützen? Welche Kommunikationsmedien sind zu welchem Zweck besonders geeignet? Welche Faktoren beeinflussen die Kooperation in virtuellen Teams? Wie fließen Informationen in global verteilten Projekten über die Ländergrenzen hinweg? Und wie kann analysiert werden, ob der Informationsaustausch angemessen ist? Was sind die Ursachen von E-Mail-Überflutung und welche Gestaltungsansätze fördern einen belastungsgünstigen Einsatz der E-Mail-Kommunikation? Welche gesundheitlichen Herausforderungen gehen mit ortsunabhängiger mobiler Arbeit einher und wie kann mobile Arbeit gesundheitsgerecht gestaltet werden?

Lassen Sie sich von den Antworten für Ihre virtuellen Kooperationen inspirieren.

*Simone Kauffeld*

## PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

## MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Paderborn  
 Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig  
 Prof. Dr. Dieter Wagner, Potsdam  
 Prof. Dr. Dirk Sliwka, Köln

## EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim  
 Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

## FÖRDERER

Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Luther.

## IMPRESSUM

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

**Verlag:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Gruppe, 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, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigenpreis:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Gobel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** [www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de) **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 98 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** Tostphoto/istockphoto.com **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

## SCHWERPUNKT

- 6 Wie virtuelle Zusammenarbeit gestaltet und verbessert werden kann  
Interview mit Prof. Dr. Margarete Boos
- 10 Vertrauen per Mausklick: Wie Vertrauen in virtuellen Teams entstehen kann  
Christina Breuer, Prof. Dr. Joachim Hüffmeier und Prof. Dr. Guido Hertel
- 17 Informationsflut am Arbeitsplatz: Helfen Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation?  
Dr. Roman Soucek
- 22 Informationsfluss in verteilten Softwareprojekten – eine Einzelfallstudie  
Jil Klünder und Prof. Dr. Kurt Schneider
- 28 Mobiles Arbeiten: Konsequenzen für die strategische Personalarbeit  
Prof. Dr. Antje Ducki, Dr. Susanne Gerstenberg und Huu Tan Nguyen

## NEUE FORSCHUNG

- 36 Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse  
Dr. Christoph Brast, Maximilian Holtgrave und Ilka Flindt
- 45 Qualifizieren und binden: Betriebliche Weiterbildung während Kurzarbeit  
Dr. Johanna Flore und Prof. Dr. Martin Schneider

## STATE OF THE ART

- 54 Narzissmus und Führung  
Andreas Nehrlich, Dr. Irmela Koch und Prof. Dr. Torsten Biemann

## ESSENTIALS

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

## SERVICE

- 62 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Big Data als Hoffnungsträger
- 64 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Yasmin Mei-Yee Weiß
- 66 Evidenz über den Tellerrand: Marketer wollen Werbeerfolg belegen – manchmal gelingt es

# Wie virtuelle Zusammenarbeit gestaltet und verbessert werden kann

Das Interview mit **Prof. Dr. Margarete Boos** führte **Prof. Dr. Simone Kauffeld**

**PERSONALquarterly:** *Leben, Arbeiten und Kommunizieren wird durch Informations- und Kommunikationstechnologien geprägt. Die Arbeit mit digitalen Werkzeugen und Medien erfasst alle Branchen. Digitale Tools bieten kostengünstige, einfache und schnelle Kommunikation und lösen die Bindung an einen festen Arbeitsplatz. Virtuelle Kooperationen erlauben Organisationen die Zusammensetzung von Teams nach fachlichen Qualifikationen statt nach räumlicher Verfügbarkeit, die Arbeit an Lösungen rund um die Uhr über Zeitzonen hinweg, die Nutzung niedrigerer Lohnkosten in anderen Teilen der Welt. Regional verfügbares Spezial- und Expertenwissen kann eingesetzt werden, um lokale Märkte zu erschließen und zu bedienen. Die damit verbundenen Versprechen sind Prozessbeschleunigung, Kostenreduktion, effektive Wissensnutzung, Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit. In der Praxis werden viele der oben genannten Ziele oft nicht erreicht: Zeitvorgaben werden nicht eingehalten, Ergebnisse verfehlen die Qualitätsstandards, Kooperationen werden abgebrochen. Woran liegt dies?*

**Margarete Boos:** Sie nennen hier eine Reihe von Vorteilen, die sich durch die Digitalisierung und Globalisierung der Arbeitswelt und die damit einhergehende Ausweitung räumlich verteilter Kooperation ergeben können. Allerdings wird verteilte Kooperation in vielen Unternehmen kaum gezielt gesteuert. Führungskräften und Mitgliedern verteilter Teams wird die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen häufig selbst überlassen, anstatt sie bewusst personalpolitisch und arbeitsorganisatorisch zu gestalten. Wir haben durch unsere Seminare zu Führung und Kooperation in verteilten Teams die Erfahrung gemacht, dass es sich vor allem für die Führungskräfte lohnt, sich ganz bewusst mit den Potenzialen und nicht nur mit den Problemen virtueller Teams auseinanderzusetzen. Viele (zukünftige) Mitglieder und Führungskräfte solcher Teams haben sich entweder (noch) gar keine Meinung zur virtuellen Zusammenarbeit gebildet oder haben ein eher negatives Bild. Sie stellen räumlich verteilte Teams klassischen – face to face miteinander arbeitenden – Teams gegenüber und nehmen daher verstärkt die Defizite wahr. Letzteres ist vor allem bei Führungskräften der Fall, die virtuelle Zusammenarbeit mit Kontrollverlust, mangelndem persönlichem Kontakt und schwierigem Vertrauensaufbau verbinden. Wenn das Thema

schon negativ behaftet ist, sinkt oft auch die Motivation, sich engagiert damit auseinanderzusetzen. Gelingt es jedoch, die von Ihnen genannten Vorteile möglichst konkret zu benennen, so bereitet dies den Boden für die aktive Gestaltung verteilter Zusammenarbeit, um die Potenziale auch zu realisieren.

Unternehmen, die die Vorteile verteilter Zusammenarbeit besser ausschöpfen, zeichnen sich durch drei Merkmale aus: Der Führungskreis unterstützt die neuen Arbeitsformen und dokumentiert dies dadurch, dass er (1) einen expliziten Rahmen für die Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams schafft, zum Beispiel, indem er auf der Grundlage eines Lebenszyklusmodells von Teams geeignete Unterstützungsmaßnahmen plant und finanziert. (2) Es werden explizite Erwartungen an die Führungskräfte formuliert, z.B. hinsichtlich ihrer Medienkompetenz, und es werden (3) funktionierende Kommunikationswerkzeuge bereitgestellt.

**PERSONALquarterly:** *Die Zusammenarbeit innerhalb einzelner und zwischen mehreren Unternehmen über Landesgrenzen oder Kontinente hinweg stellt besondere Anforderungen an die Organisation der Arbeit und die Zusammenarbeit im Team. Dies gilt vor allem dann, wenn diese hauptsächlich über Informations- und Kommunikationstechnologien miteinander kommunizieren. Worauf ist bei virtuellen Kooperationen zu achten? Welche typischen Probleme treten immer wieder auf?*

**Margarete Boos:** Als Reaktion auf die fortschreitende Internationalisierung der Wirtschaft strukturieren sich immer mehr Unternehmen als Netzwerke. Wirtschaftsbeziehungen werden somit komplexer. Nicht nur im Unternehmen selbst müssen Prozesse koordiniert werden, sondern auch mit Kunden, Lieferanten und Partnerunternehmen. Einer Befragung von Rump et al. (2010) zufolge werden gemischte Teams (Kunden, Lieferanten, Partner) bereits in 59 Prozent der befragten 451 Unternehmen eingesetzt. Netzwerkorganisation bedeutet also, dass Teams nicht mehr herkömmliche Grenzen besitzen und nur aus Mitarbeitenden eines Unternehmens bestehen. Führungskräfte leiten weniger abgeschlossene Teams oder Abteilungen, sondern handeln gemeinsam mit Mitarbeitenden in Arbeitszusammenhängen, in denen sie oft keine Weisungsbefugnis besitzen, aber ein Projekt leiten sollen. Mit dem dadurch steigenden Koordinationsbedarf

steigt auch die Zahl der übermittelten Informationen, sodass manche über Informationsflut klagen. In Seminaren wurde uns z.B. berichtet, dass E-Mail-Sender zahlreiche Empfänger ins cc setzen („um bloß niemanden zu vergessen“), unabhängig davon, ob die Nachricht für die einzelnen Empfänger relevant ist. Dieses Sicherheitsverhalten („du warst doch im cc“) führt zwangsläufig dazu, dass die Informationsflut steigt. Für Führungskräfte, Teammitglieder und ganze Unternehmen ist es notwendig, die Informationsflut durch explizite und verbindliche Regeln (z.B. wie cc eingesetzt wird) einzudämmen.

**PERSONALquarterly:** *Macht die strikte Abgrenzung zwischen virtuellen und „traditionellen“ (d.h. Face-to-Face-)Teams noch Sinn? Es gibt viele hybride Formen der virtuellen Zusammenarbeit, z.B. bei Teammitgliedern, die zwar am selben Standort sind, aber dennoch virtuelle Medien nutzen, um ihre Handlungen zu koordinieren. Ist nicht jedes Team mittlerweile virtuell?*

**Margarete Boos:** Die Abgrenzung zwischen virtuellen und Face-to-Face-Teams stammt aus den Anfängen der Nutzung computervermittelter Kommunikation und ist angesichts der Vielfalt der Kommunikationswerkzeuge heute nicht mehr sinnvoll. Nützlicher erscheint mir, die Virtualität eines Teams als ein Kontinuum zu sehen. Kirkman und Mathieu (2005) beschreiben drei Dimensionen, auf denen Abstufungen von mehr oder weniger Virtualität abgetragen werden können:

1. Nutzung virtueller Tools: Ausmaß, in dem sich Teammitglieder virtueller Tools bedienen, um Teamprozesse zu koordinieren und auszuführen.
2. Informationsgehalt, den diese Tools bieten. Eine Videokonferenz bspw. enthält auch para-/nonverbale Informationen und hat damit einen höheren Gehalt als rein textbasierte E-Mails.
3. Synchronität der (virtuellen) Kommunikation zwischen Teammitgliedern (in Echtzeit, z.B. bei einer Videokonferenz, vs. zeitlich versetzt, z.B. in E-Mails).

**PERSONALquarterly:** *Für die virtuelle Zusammenarbeit, den Austausch und die Kommunikation wird oft Optimierungspotenzial gesehen. Was kann die Organisation tun, um die Zusammenarbeit technisch, organisatorisch und hinsichtlich kultureller Rahmenbedingungen zu unterstützen?*



**PROF. DR. MARGARETE BOOS**

Georg-August-Universität Göttingen

E-Mail: [mboos@uni-goettingen.de](mailto:mboos@uni-goettingen.de)

Seit 1995 hat Margarete Boos den Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Universität Göttingen inne. Sie ist Mitgründerin von Malamut Teamcatalyst GmbH, Göttingen, und nebenberuflich Trainerin für Zivilcourage, Kommunikation in Teams sowie Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Zu diesem Thema hat sie gemeinsam mit Thomas Hardwig und Martin Riethmüller 2016 ein Buch veröffentlicht.

**Margarete Boos:** Es gibt eine Reihe von Strategien bspw. zur Erhöhung des Vertrauens im Team, dessen Entwicklung erschwert ist, wenn sich die Teammitglieder nicht sehen können und räumlich verteilt zusammenarbeiten müssen. Teammitglieder sollten sich persönlich kennenlernen, etwa durch gemeinsame Kick-off-Veranstaltungen, virtuelle Cafeterien, Teamentwicklungsmaßnahmen oder persönliche Profile im Intranet, die auch auf nicht-arbeitsbezogene Dinge wie Hobbys und Interessen eingehen. Eine gemeinsame Teamidentität unterstützt den Teamzusammenhalt. Dies kann symbolisch unterstrichen werden, indem bspw. ein Teamname gefunden, ein Teamlogo erarbeitet oder ein Gruppenfoto auf die Teamhomepage gestellt wird. Gemeinsam festgelegte Regeln zur Kommunikation müs-

sen explizit gemacht und auf ihre Einhaltung geachtet werden, um Konflikte zu vermeiden. Die Führungskraft muss darauf aufpassen, dass Teammitglieder, die ihr geografisch näher sind, nicht bei der Bereitstellung von Informationen bevorzugt werden (etwa durch bereits mündliche Informationsweitergabe während der Mittagspause), da sich die anderen Teammitglieder sonst benachteiligt fühlen.

**PERSONALquarterly:** *Die virtuelle Zusammenarbeit baut auf Möglichkeiten der elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien auf. Derzeit findet eine Diversifikation der Kommunikationsmedien statt. Neben bisherigen Technologien, wie Telefon oder E-Mail, setzen Unternehmen zunehmend Enterprise Social Networks und Kurznachrichtendienste ein. Welche Kommunikationsmedien sind zu welchem Zweck besonders geeignet?*

**Margarete Boos:** Mit der Verbreitung der medienvermittelten Kommunikation wuchs auch das Interesse der Forschung an der Frage, ob jedes Medium für jede Aufgabe gleich gut geeignet ist. Das Task-Media-Fit-Modell (McGrath & Hollingshead, 1994) unterscheidet textbasierte (z.B. E-Mail), auditive (z.B. Telefon), audiovisuelle (z.B. Videokonferenz) und Face-to-Face-Kommunikation. Auf der Seite der Gruppenaufgaben gibt es die Ideengenerierung, die Problemlöseaufgabe, die Entscheidungsaufgabe und die Verhandlungsaufgabe, die mit einem steigenden Informationsbedarf verbunden sind. Laut Modell sollte eine Ideenfindung im Team nicht im Face-to-Face-Setting durchgeführt werden, sondern auf Basis textbasierter Kommunikation (z.B. Brainwriting), denn andernfalls kann es zu Produktionsblockierung, Motivationsverlusten oder Bewertungsangst kommen, die das freie Äußern von Ideen erschweren. Die Verhandlungsaufgabe, bei der verschiedene Positionen in Einklang gebracht werden müssen, ist hingegen idealerweise mittels Face-to-Face-Kommunikation zu lösen, denn dort kann z.B. durch Gestik und Mimik besser eingeschätzt werden, wie die Verhandelnden zu bestimmten Äußerungen stehen und ob sich ein Kompromiss anbahnt.

**PERSONALquarterly:** *Ist die Idee der Passung zwischen Aufgabe und Medium damit gescheitert?*

**Margarete Boos:** Nein, denn wir konnten zeigen, dass in der Kommunikation Stimuli, die auf einem Kanal nicht transportiert werden können, dann auf einem anderen gesendet werden (vgl. Riethmüller & Boos, 2011). Z.B. kann Zweifel, der sonst mimisch (Stirnrunzeln) vermittelt wird, explizit über den verbalen Kanal ausgedrückt werden („Das bezweifle ich“). Teams, die also erfolgreich textbasiert zusammenarbeiten wollen, müssen auf interpersonaler Ebene bspw. mehr Lob, Humor und Rücksichtnahme explizit verbal kommunizieren. Solches Kommunikationsverhalten kompensiert dann eine eigentlich niedrige Passung zwischen Aufgabe und Medium. Unser Medienkompensationsmodell kann erklären, warum es für den

Task-Media-Fit eine gemischte Befundlage gibt. Es ist denkbar, dass Teams auf Basis textbasierter Kommunikation auch in Verhandlungsaufgaben erfolgreich waren, weil sie die aufgabenrelevanten kommunikativen Stimuli auf den zur Verfügung stehenden Kanal transportierten und somit die medialen Einschränkungen ausglich.

**PERSONALquarterly:** *Bei traditionellen Teams haben wir viele verschiedene Teamentwicklungsmaßnahmen erarbeitet. Von Team-Start-ups, über Ansätze zum Teamcoaching bis hin zur Konfliktmediation. Wie kann bei virtuellen Teams hilfreich interveniert werden?*

**Margarete Boos:** Ich möchte einige teamphasenbezogene Interventionsstrategien zur Optimierung der Arbeit speziell in virtuellen Teams skizzieren.

Für ein verteiltes Team erhöht es die Chancen, effektiv zu arbeiten, wenn es eine bewusste Phase der Vorbereitung gibt. Dies bedeutet zunächst, dass das Team mit einem ausreichenden Vorlauf und anhand aufgabenbezogener Kriterien zusammengestellt wird. Besonders geeignet, ein solches Team zu leiten, ist natürlich eine Person, die die wesentlichen Voraussetzungen für die Entstehung von Motivation und Vertrauen in einem verteilten Team kennt und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen kann, z.B. transparente und für die Organisation und die einzelnen Teammitglieder bedeutsame Ziele zu vereinbaren und mit hoher Medienkompetenz zu kommunizieren. Sie sollte auch um die Vorteile und Risiken von Diversität im Team wissen und die Gruppendynamik, z.B. durch die Förderung expliziter Kommunikation, vorteilhaft beeinflussen.

In der Startphase ist es wichtig, dass die Teamziele kommuniziert werden. Man weiß aus herkömmlichen Teams, dass die explizite Setzung oder besser noch Vereinbarung von Gruppenzielen, die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten und einiger Grundregeln des Zusammenarbeitens wegweisend für das Gelingen der Kooperation sind. Speziell in räumlich verteilten Teams ist es spätestens in der Startphase der Teamarbeit wichtig, für die Bereitstellung funktionierender Technik zu sorgen sowie die Teammitglieder in der Nutzung derjenigen Medien zu schulen, die ihnen bisher nicht geläufig waren, mit denen sie aber nun arbeiten werden.

In der Literatur und in Erfahrungsberichten aus der Praxis herrscht Einigkeit, dass die Arbeit eines verteilten Teams mit einer Präsenzveranstaltung beginnen sollte. Wenn ein Treffen face to face nicht realisierbar ist, sollte ein möglichst informationshaltiges Medium für das Startmeeting gewählt werden, z.B. eine Videokonferenz. In einem solchen Kick-off lernen sich die Mitglieder persönlich kennen. Es können Ziele, Strategien, Regeln, Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten besprochen und vereinbart werden.

In der Arbeitsphase eines Teams halten wir es für erforderlich, dass das Team regelmäßig über seine Arbeitsweise und die



**Abb. 2: Aufgaben-Medien-Anpassung**

Aufgaben		Medien			
		Steigender Informationsgehalt des Mediums →			
		Textbasierte Medien	Auditive Medien	Audiovisuelle Medien	Face to face
Steigender Informationsbedarf der Aufgabe ↓	<b>Ideengenerierung</b> (Ideen und Pläne generieren)	gute Passung	kaum Passung zu viele Informationen	schlechte Passung zu viele Informationen	schlechte Passung zu viele Informationen
	<b>Problemlöseaufgabe</b> (korrekte Lösung auswählen)	kaum Passung zu wenige Informationen	gute Passung	gute Passung	schlechte Passung zu viele Informationen
	<b>Entscheidungsaufgabe</b> (beste Antwort auswählen)	schlechte Passung zu wenige Informationen	gute Passung	gute Passung	kaum Passung zu viele Informationen
	<b>Verhandlungsaufgabe</b> (Interessenkonflikte lösen)	schlechte Passung zu wenige Informationen	schlechte Passung zu wenige Informationen	kaum Passung zu wenige Informationen	gute Passung

Die Task-Media-Fit-Hypothese ist für Ideengenerierungsaufgaben bestätigt, u.a. weil die gegenseitige Produktionsblockierung der Gruppenmitglieder gerade in größeren Gruppen durch computergestützte Werkzeuge (z.B. Brainstormingtools, Brainwriting) reduziert ist (z.B. Valacich, Dennis & Connolly, 1994). Für die anderen Aufgaben sind die empirischen Befunde uneinheitlich.

Quelle: Eigene Darstellung adaptiert nach Hollingshead et al., 1993, S. 312

Qualität der Zusammenarbeit reflektiert und entsprechende Verabredungen zur Verbesserung trifft. Gründe dafür sind zum einen die Distanz und die eingeschränkte Übermittlung von Kontextinformationen im Zuge mediengestützter Kommunikation, zum anderen das Bestreben, dem Team den Raum für die Entwicklung der Selbstorganisation zu geben. So sollte in jedem Webmeeting in einem kurzen Blitzlicht Feedback aller Beteiligten zur Qualität der Zusammenarbeit gegeben und Wünsche zur Verbesserung formuliert werden. Auch können gezielte Maßnahmen zum Wissensaufbau eingesetzt werden wie die Sammlung von „Frequently Asked Questions“ (FAQ), die Bereitstellung von Checklisten und Vorlagen oder sogar der Einsatz von WIKI-Systemen oder Blogs.

Wenn sich das Team aufgrund seiner projektbedingten zeitlichen Befristung auflöst, sollten in der Abschlussphase der Teamerfolg und die Leistungen der einzelnen Teammitglieder gewürdigt werden. Dies kann in Form eines webbasierten Meetings stattfinden, in dem ausdrücklich die Teamerfolge beschrieben und vielleicht auch in geeigneter Form visualisiert werden.

**PERSONALquarterly: Ein Blick in die Zukunft: Welche neuen Formen der virtuellen Zusammenarbeit erwarten uns?**

**Margarete Boos:** Ortsgebundene dauerhafte Beschäftigung scheint für viele Manager/-innen für erfolgreiche Projekte nicht er-

forderlich zu sein. Dies zeigt die starke Verbreitung variabler Arbeitsbeziehungen. Hierzu zählen befristete Arbeitsverträge, Freiberuflichkeit, Zeitarbeit, Mitarbeit externer Partner. Obwohl variable Arbeitsbeziehungen bereits in 90% der Unternehmen verbreitet sind, gewinnen sie nach Einschätzungen aus der Praxis für die Zukunft weiterhin an Bedeutung (Rump et al., 2011). Die mit erhöhter organisationaler Distanz verbundenen Nachteile dieser Arbeitsorganisation werden in der Praxis zwar gesehen (höherer Steuerungsaufwand, geringere Loyalität, hoher Aufwand der Einarbeitung, Know-how-Verluste am Projektende usw.), aber insgesamt offensichtlich als beherrschbar eingeschätzt. Zu der Frage, wie virtuelle Zusammenarbeit gestaltet und verbessert werden kann, gibt es inzwischen auch eine ganze Menge Wissen und konkrete Gestaltungsoptionen, die zunehmend in Unternehmen eingesetzt werden.

Hollingshead, A. B./McGrath, J. E./O'Connor, K. M. (1993): Group Task Performance and Communication Technology: A Longitudinal Study of Computer-Mediated Versus Face-to-Face Work Groups. *Small Group Research*, 24(3), 307-333.

Kirkman, B. L./Mathieu, J. E. (2005): The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700-718.

McGrath, J. E./Hollingshead, A. B. (1994): *Groups Interacting with Technology: Ideas, Evidence, Issues and an Agenda*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Riethmüller, M./Boos, M. (2011): Zwischen Aufgaben-Medien-Passung und Teamleistung: Ein Blick in die Blackbox der Kommunikation. *Wirtschaftspsychologie*, 2011(3), 21-30.

Rump, J./Schabel, F./Alich, D./Groh, S. (2010): *Betriebliche Projektwirtschaft. Eine Vermessung: Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag von Hays*.

Valacich, J. S./Dennis, A. R./Connolly, T. (1994): Idea Generation. In: *Computer-Based Groups: A New Ending to an Old Story*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 448-467.

# Vertrauen per Mausklick: Wie Vertrauen in virtuellen Teams entstehen kann

Von **Christina Breuer** (Westfälische Wilhelms-Universität Münster), **Prof. Dr. Joachim Hüffmeier** (Technische Universität Dortmund) und **Prof. Dr. Guido Hertel** (Westfälische Wilhelms-Universität Münster)

Unser Arbeitsleben wird durch rapide zunehmende Digitalisierung stark verändert. Durch die Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien können Mitglieder eines Teams heute gemeinsam an einem Projekt arbeiten, während sie sich an unterschiedlichen Orten in der Welt aufhalten (Gilson/Maynard/Young/Vartiainen/Hakonen, 2015). Virtuelle Teams werden laut Definition solche Teams genannt, die zur Verfolgung eines gemeinsamen Ziels vorwiegend auf die Nutzung elektronischer Medien angewiesen sind (Hertel/Geister/Konradt, 2005). Aktuell wird in der Forschung diskutiert, welche Dimensionen für die Definition von Teamvirtualität relevant sind, wie z.B. die Anzahl der Standorte der einzelnen Teammitglieder, die Reichhaltigkeit der genutzten Kommunikationsmedien oder die kulturelle Diversität der Teams (Kirkman/Mathieu, 2005). Da alle Definitionen das Ausmaß der Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien als zentral erachten, verwenden wir in der vorliegenden Studie ebenfalls diese Kerndefinition.

Eine in der wissenschaftlichen und praxisbezogenen Literatur häufig diskutierte Herausforderung virtueller Teamarbeit ist die Bildung und Aufrechterhaltung von Teamvertrauen. Häufig liest man z.B. in Managementratgebern, dass das persönliche Kennenlernen unabdingbar sei, um Vertrauen zwischen Mitgliedern virtueller Teams aufzubauen. Dass Vertrauen mit der Effektivität von Teams korreliert und dieser Effekt in virtuellen Arbeitsgruppen tatsächlich noch stärker ist als in konventionellen Teams, konnte in einer aktuellen meta-analytischen Studie empirisch nachgewiesen werden (Breuer/Hüffmeier/Hertel, 2016). In dieser Studie wurden Daten aus 54 Studien und von 12.615 Personen und 1.850 Teams analysiert. Doch braucht es zur Bildung von Vertrauen in virtuellen Teams und zur Erreichung einer hohen Effektivität von virtuellen Teams tatsächlich den persönlichen Kontakt?

In der vorliegenden Studie haben wir untersucht, wie Teamvertrauen in virtuellen Teams gebildet und aufrechterhalten werden kann. Ziel der Studie war es, anhand quantitativer Daten zu überprüfen, ob sich theoretisch postulierte Einflussfaktoren auf das Teamvertrauen, nämlich die persönliche Vertrauensneigung der Teammitglieder, die wahrgenommene Kompetenz, das wahrgenommene Wohlwollen, die wahrge-

nommene Integrität und die wahrgenommene Transparenz im Team (Breuer/Hüffmeier/Hertel, 2014; Mayer/Davis/Schoorman, 1995) empirisch bestätigen lassen. Zudem wurde überprüft, ob im Vergleich zu konventionellen Teams in virtuellen Teams andere oder zusätzliche Faktoren einen Einfluss auf das Teamvertrauen haben.

## Wie entsteht Vertrauen in Teams?

In dieser Studie wird Teamvertrauen definiert als: „... the shared willingness of the team members to be vulnerable to the actions of the other team members based on the shared expectation that the other team members will perform particular actions that are important to the team, irrespective of the ability to monitor or control the other team members. [... die geteilte Bereitschaft aller Teammitglieder, sich hinsichtlich der für das Team wichtigen Handlungen der Teamkollegen verletzlich zu zeigen, ohne dabei das Verhalten der Teammitglieder kontrollieren zu können.]“ (Breuer et al., 2016, S. 2). Vertrauen ist also eine Verhaltensabsicht, die wiederum direkt die Handlungen der Teammitglieder beeinflussen kann.

Mayer und Kollegen (1995) haben in einer sehr einflussreichen Arbeit ein theoretisches Modell des organisationalen Vertrauens formuliert, welches die Entstehungsfaktoren und Konsequenzen von Vertrauen konkretisiert. Die Autoren postulieren, dass das Vertrauen zwischen zwei Personen von zwei Hauptfaktoren abhängt: zum einen von der relativ zeitstabilen Vertrauensneigung einer jeden Person (als Persönlichkeitseigenschaft), die bestimmt, wie sehr Personen generell anderen Menschen vertrauen. Diese ist unabhängig von der Vertrauensbeziehung zu einer konkreten Person. Zum anderen entscheidet die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit eines spezifischen Gegenübers darüber, ob eine Person diesem Gegenüber vertraut oder nicht. Diese wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit eines Gegenübers wird durch drei Subfaktoren bestimmt: durch die wahrgenommene Kompetenz, durch das wahrgenommene Wohlwollen und durch die wahrgenommene Integrität des Gegenübers (vgl. Abb. 1). Schätzt eine Person einen oder mehrere dieser Faktoren als niedrig ein, dann werden keine Vertrauensabsicht und kein Vertrauensverhalten erfolgen. In zahlreichen Studien konnte dieses Vertrauensmodell

### ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welche Faktoren beeinflussen das Vertrauen in virtuellen Teams? Unterscheiden sich diese vertrauensbildenden Faktoren von denen in konventionellen Teams?

**Methodik:** Online-Fragebogenstudie

**Praktische Implikationen:** Um das Vertrauen in virtuellen Teams zu fördern, sollten ausreichend Informationen über die Kompetenz, das Wohlwollen und die Integrität aller Teammitglieder zur Verfügung stehen sowie die Transparenz im Team durch offenes Informationsmanagement unterstützt werden.

empirisch bestätigt werden (vgl. als meta-analytischer Überblicksartikel Colquitt/Scott/LePine, 2007).

Das Modell von Mayer und Kollegen (1995) wurde zunächst für Beziehungen zwischen zwei Personen (zwei Kollegen oder eine Führungskraft und ein Mitarbeiter) im organisationalen Kontext spezifiziert. In einer neueren Studie wurde dieses Modell dann auf Grundlage von Experteninterviews mit 55 Berufstätigen mit mehrjähriger Erfahrung in konventioneller und virtueller Teamarbeit für den Teamkontext erweitert (Breuer et al., 2014). Die Autoren fanden, dass in Teams im Vergleich zu 1:1-Beziehungen zusätzlich zu den Faktoren Kompetenz, Integrität und Wohlwollen auch die Transparenz

in der Kommunikation der Teammitglieder die Bildung von Vertrauen beeinflusst. Dieser Faktor Transparenz umfasst alle Verhaltensweisen der Teammitglieder, die zu einem nachvollziehbaren und offenen Informations- und Wissensmanagement im Team beitragen, wie bspw. das rechtzeitige Mitteilen von relevanten Informationen, klare Zuschreibungen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, aber auch das Teilen informeller und privater Informationen. Basierend auf dem Modell des Teamvertrauens nach Breuer und Kollegen (2014) nehmen wir folgende Hypothesen an (vgl. Abb. 2):

- ▶ Hypothese 1: Die Vertrauensneigung jedes einzelnen Teammitglieds hat einen positiven Einfluss auf das Teamvertrauen.

**Abb. 1: Übersicht und Definition der Einflussfaktoren des Teamvertrauens mit Beispielitems**

	Definition	Beispiel-Item
1. Vertrauensneigung	stabile Persönlichkeitseigenschaft, die zu einer generellen Erwartung führt, ob anderen Menschen prinzipiell vertraut werden kann, unabhängig von einem spezifischen Gegenüber (Mayer et al., 1995)	Ich glaube, dass die meisten Menschen im Grunde gute Absichten haben.
2. Kompetenz	umfasst alle Eigenschaften und Verhaltensweisen der Teammitglieder, die zu einem erfolgreichen Absolvieren der Teamaufgaben beitragen, z.B. Fachexpertise und Berufserfahrung (Breuer et al., 2014)	Meine Teamkollegen erzielen gute Arbeitsergebnisse.
3. Wohlwollen	umfasst alle Verhaltensweisen, die positive Absichten und eine positive Einstellung gegenüber dem Team zum Ausdruck bringen, z.B. Unterstützung bei Problemen (Breuer et al., 2014)	Meine Teamkollegen helfen mir, wenn ich bei der Arbeit Schwierigkeiten habe.
4. Integrität	Handeln nach den gleichen Werten und Teamregeln, Einhaltung von Absprachen (Breuer et al., 2014)	Meine Teamkollegen halten sich an abgesprochene Regeln.
5. Transparenz	alle Verhaltensweisen, die zu einem offenen und nachvollziehbaren Wissensmanagement beitragen, z.B. das zeitnahe Teilen relevanter Informationen (Breuer et al., 2014)	Meine Teamkollegen teilen mir alle relevanten Informationen mit.
6. Teamvertrauen	die geteilte Bereitschaft aller Teammitglieder, sich gegenüber den für das Team wichtigen Handlungen der Teamkollegen verletzlich zu zeigen, ohne dabei das Verhalten der Teammitglieder kontrollieren zu können (Breuer et al., 2016, S. 2)	Wie bereit sind Sie, zukünftig arbeitsbezogene Schwierigkeiten mit Ihren Teamkollegen zu besprechen, die evtl. zu Ihrem Nachteil verwendet werden könnten?

Quelle: Eigene Darstellung

- ▶ Hypothese 2: Die wahrgenommene Kompetenz der anderen Teammitglieder hat einen positiven Einfluss auf das Teamvertrauen.
- ▶ Hypothese 3: Das wahrgenommene Wohlwollen der anderen Teammitglieder hat einen positiven Einfluss auf das Teamvertrauen.
- ▶ Hypothese 4: Die wahrgenommene Integrität der anderen Teammitglieder hat einen positiven Einfluss auf das Teamvertrauen.
- ▶ Hypothese 5: Die wahrgenommene Transparenz der anderen Teammitglieder hat einen positiven Einfluss auf das Teamvertrauen.

### (Wie) unterscheidet sich die Entstehung von Teamvertrauen in konventionellen und in virtuellen Teams?

Virtuelle Teams berichten im Vergleich zu konventionellen Teams häufig ein erhöhtes Gefühl der Anonymität und eine erschwerte gegenseitige soziale Kontrolle (Jarvenpaa/Knoll/Leidner, 1998). Zudem lassen reduzierte Informationen über die Umgebungsbedingungen vor Ort sowie fehlende nonverbale Hinweise (Cramton, 2001) annehmen, dass auch die Bildung von Vertrauen in virtuellen Arbeitskontexten erschwert ist. Vergleicht man das Vertrauensniveau in konventionellen Teams mit dem in virtuellen Teams, dann zeigen empirische Studien, dass virtuelle Teams zwar zu Beginn der Teamarbeit tatsächlich ein geringeres Vertrauensniveau aufzeigen, jedoch bereits nach drei Wochen der Zusammenarbeit ein genauso hohes Vertrauen entwickeln wie konventionelle Teams (Wilson/Straus/McEvily, 2006). Grund für diesen anfänglichen Vertrauensunterschied ist, dass konventionelle Teams anfänglich in kürzerer Zeit wesentlich mehr Informationen über die anderen Teammitglieder und gemeinsame implizite Regeln und Normen austauschen als virtuelle Teams (Schoorman/Mayer/

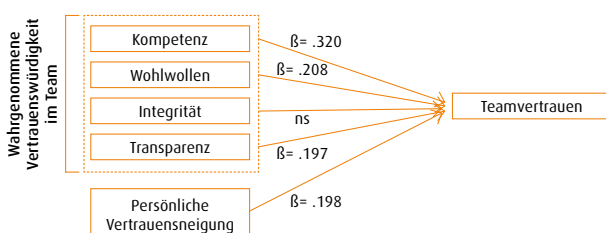
Davis, 2007). Die Häufigkeit der Interaktionen mit einer Person und die damit einhergehende Möglichkeit zur „Sammlung von Informationen“ sind wesentlich für die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der Teamkollegen. So nehmen Schoorman und Kollegen (2007) an, dass die Faktoren Kompetenz und Integrität schneller, also auf Basis von weniger Interaktionen mit einem Gegenüber, eingeschätzt werden können als der Faktor Wohlwollen, da dieser erst in einer langfristigen Beziehung sichtbar wird.

Überträgt man diese Hypothese auf den Kontext virtueller Teamarbeit, kann man zu folgender Annahme kommen: In virtuellen Teams, in denen meist weniger Kommunikation stattfindet, somit also weniger Informationen gesammelt werden können und zudem die sozialen Beziehungen weniger im Vordergrund stehen, sind die wahrgenommene Kompetenz und Integrität der anderen Teammitglieder wichtiger für die Vertrauensbildung als das wahrgenommene Wohlwollen.

Bislang gibt es wenige empirische Untersuchungen, die die Entstehungsfaktoren von Vertrauen in konventionellen und virtuellen Teams systematisch verglichen haben. Yakovleva, Reilly und Werko (2010) haben gezeigt, dass in virtuellen Beziehungen zwischen zwei Personen die Kompetenz des Gegenübers einen stärkeren Einfluss auf das gegenseitige Vertrauen hat als in konventionellen Beziehungen. In einer aktuellen Interviewstudie konnte zudem mit einer qualitativen Herangehensweise gezeigt werden, dass integriertes Handeln wie das Einhalten von Regeln und Deadlines und zeitnahe Rückmeldungen in virtuellen Teams für die Ausbildung von Vertrauen wichtiger sind als in konventionellen Teams (Breuer et al., 2014). Diese Studie zeigte auch, dass wohlwollendes Verhalten wie Loyalität und soziale Unterstützung in konventionellen Teams für die Vertrauensbildung wichtiger ist als in virtuellen Teams. Ein Grund für die geringere Bedeutsamkeit von wohlwollendem Verhalten in virtuellen Teams scheint das Abnehmen der Wichtigkeit von guten persönlichen, sozialen Beziehungen zu den Arbeitskollegen zu sein sowie der zunehmende Fokus auf eine zuverlässige fachliche Zusammenarbeit. Da ein weiterer Grund für das geringere Teamvertrauen in virtuellen Teams das Fehlen von Informationen über die sozialen Umgebungsbedingungen zu sein scheint (Jarvenpaa et al., 1998; Cramton, 2001), nehmen wir zudem an, dass die Transparenz über Prozesse in virtuellen Teams für die Ausbildung von Vertrauen wichtiger ist als in konventionellen Teams. Basierend auf diesen theoretischen Überlegungen erwarten wir in der vorliegenden Studie folgende Zusammenhänge:

- ▶ Hypothese 6: Die Virtualität eines Teams moderiert den Zusammenhang zwischen den Faktoren der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit im Team und dem Teamvertrauen in einer solchen Weise, dass die Faktoren Kompetenz, Integrität und Transparenz in virtuellen Teams wichtiger für das Teamvertrauen sind als in konventionellen Teams, während der

**Abb. 2: Wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit im Team und Teamvertrauen**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Breuer, Hüffmeier und Hertel (2014) sowie Mayer, Davis und Schoorman (1995)

**Abb. 3: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen aller Variablen**

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Vertrauensneigung (T1)	3.64	.69	1.00						
2. Kompetenz (T1)	3.88	.70	.290*	1.00					
3. Wohlwollen (T1)	3.76	.86	.305*	.778*	1.00				
4. Integrität (T1)	3.83	.79	.277*	.817*	.771*	1.00			
5. Transparenz (T1)	3.75	.75	.259*	.781*	.794*	.755*	1.00		
6. Teamvertrauen (T1)	3.74	.83	.381*	.754*	.727*	.689*	.755*	1.00	
7. Teamvertrauen (T2)	3.60	.77	.390*	.646*	.629*	.567*	.620*	.791*	1.00

\*Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p < .01$  signifikant.

**Anmerkung:** T1 meint Messzeitpunkt 1, T2 meint Testzeitpunkt 2

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor Wohlwollen in konventionellen Teams bedeutsamer für das Teamvertrauen ist.

Die oben genannten Hypothesen wurden in der vorliegenden Studie mittels einer Online-Studie mit zwei Messzeitpunkten untersucht. Hierbei wurden die Prädiktoren Vertrauensneigung und wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit zu einem früheren Zeitpunkt gemessen als das Kriterium Teamvertrauen.

### Stichprobe und Design der Untersuchung

An der Online-Fragebogenstudie nahmen insgesamt 629 berufstätige Personen mit Erfahrung in konventioneller oder virtueller Teamarbeit teil. Die Daten wurden zu zwei Testzeitpunkten im Abstand von vier Wochen erhoben. Nach Abschluss aller unvollständigen Datensätze konnten wir 307 vollständige Datensätze in die Datenanalysen einbeziehen. Im Durchschnitt bestanden die Teams aus 10.8 Teammitgliedern ( $SD = 22.3$ ) und arbeiteten durchschnittlich 4.9 Jahre ( $SD = 5.1$ ) in diesem Team zusammen. Vollständige Daten trugen 195 Frauen (63.5%) und 112 Männer (36.5%) zur Studie bei. Der Altersdurchschnitt lag bei 46.9 Jahren ( $SD = 9.3$ ). Die Teilnehmenden wiesen durchschnittlich 15.8 Jahre ( $SD = 10.5$ ) Berufserfahrung auf.

Zum ersten Testzeitpunkt wurden die drei Faktoren der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit sowie das Persönlichkeitsmerkmal persönliche Vertrauensneigung erfasst (Beispiel-Items pro Faktor sind in Abb. 1 aufgeführt). Zum

zweiten Testzeitpunkt wurde das Teamvertrauen mit zehn Items erfasst. Die Fragen wurden auf einer fünfstufigen Skala von 1 (= trifft gar nicht zu) bis 5 (= trifft voll zu) gemessen. Der Fragebogen wurde auf Grundlage von Experteninterviews und auf Basis validierter Skalen aus der bestehenden Literatur entwickelt und vorgetestet. Die Virtualität des Teams wurde wie folgt eingestuft: Als konventionelle Teams wurden solche Teams kodiert, die angaben, häufig oder immer face-to-face zu kommunizieren, und als virtuelle Teams die Teams, die nie, selten oder manchmal face-to-face kommunizieren.

### Ergebnisse

Die Fragebogendaten wurden mittels multipler Regressionsanalyse in SPSS 23 ausgewertet.

### Faktoren, die das Teamvertrauen beeinflussen

Für das Modell konnten wir die Haupteffekte für die Hypothesen 1, 2, 3 und 5 mittels einer multiplen Regressionsanalyse bestätigen ( $R^2 = .504$ ,  $F = 61.181$ ,  $df = 5$ ,  $p < .001$ ). Sowohl die eigene Vertrauensneigung der einzelnen Teammitglieder ( $\beta = .198$ ,  $p < .001$ ) als auch die wahrgenommene Kompetenz ( $\beta = .320$ ,  $p < .001$ ), das Wohlwollen ( $\beta = .208$ ,  $p < .01$ ) und die Transparenz der anderen Teammitglieder ( $\beta = .197$ ,  $p < .01$ ) wiesen einen signifikanten Einfluss auf das Teamvertrauen auf (vgl. Abb. 3 zur Übersicht über Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen aller Variablen; vgl. Abb. 2 zur Übersicht

aller Ergebnisse). Die Prädiktoren vom ersten Messzeitpunkt erklären damit immerhin 50,4% der Varianz im Teamvertrauen zum zweiten Messzeitpunkt vier Wochen später. Insbesondere der positive Zusammenhang von Transparenz und Teamvertrauen ist bemerkenswert, da dieser Effekt einen der ersten empirischen Belege für einen vierten Subfaktor der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit in Teams über die drei von Mayer und Kollegen (1995) postulierten Faktoren hinaus darstellt. Lediglich der Prädiktor wahrgenommene Integrität konnte nicht als Haupteffekt bestätigt werden ( $\beta = -.058$ , ns).

### Der Unterschied zwischen Vertrauen in konventionellen und virtuellen Teams

Einen Interaktionseffekt konnten wir für den Faktor wahrgenommene Integrität feststellen ( $R^2 = .525$ ,  $F = 36.444$ ,  $df = 9$ ,  $p < .001$ ,  $\beta = .293$ ,  $p < .01$ ), d.h., dass sich der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Integrität im Team und dem Teamvertrauen in konventionellen und virtuellen Teams unterscheidet. So zeigen weitere Analysen, dass die wahrgenommene Integrität in virtuellen Teams einen positiven Einfluss auf das Teamvertrauen hat, in konventionellen Teams hingegen keinen Einfluss (vgl. Abb. 4). Dies bedeutet, dass besonders in virtuellen Teams auf die Einhaltung von Absprachen geachtet werden sollte, um Teamvertrauen zu fördern. Dieser Interaktionseffekt erklärt auch den fehlenden Haupteffekt für Integrität, wenn sowohl konventionelle als auch virtuelle Teams in die Analyse eingehen (s.o.). Entgegen unserer Moderationshypothese (vgl. Hypothese 6) sind in der aktuellen Studie wahrgenommene Kompetenz, wahrgenommenes Wohlwollen und wahrgenommene Transparenz der anderen Teammitglieder in konventionellen und in virtuellen Teams gleichermaßen wichtig für die Ausprägung von Teamvertrauen. Entsprechend sollten in beiden Arten von Teams Maßnahmen getroffen werden, die die Sichtbarkeit der Kompetenz, des Wohlwollens und der Transparenz im Team erhöhen. Im Folgenden werden mögliche Beispielsmaßnahmen näher erläutert.

### Fazit und Implikationen für die Praxis

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass Vertrauen in virtuellen Teams positiv mit der Teameffektivität korreliert (Breuer et al., 2016). Auch viele Führungskräfte und Verantwortliche im Personalmanagement erkennen die Bedeutung von Teamvertrauen für den Teamerfolg, nehmen jedoch oftmals an, dass Vertrauen nur mittels persönlicher Treffen gebildet werden kann (z.B. Haygroup, 2013). Die Ergebnisse dieser vorliegenden Studie zeigen, dass auch in virtuellen Teams Vertrauen entstehen kann, ohne dass dafür ein persönliches Treffen notwendig wird. Den Studienergebnissen zufolge beeinflusst grundlegend die persönlichkeitsstabile Vertrauensneigung einer Person, ob im Team vertraut wird oder nicht. Für konventionelle und virtuelle Teams konnten wir zeigen, dass zudem

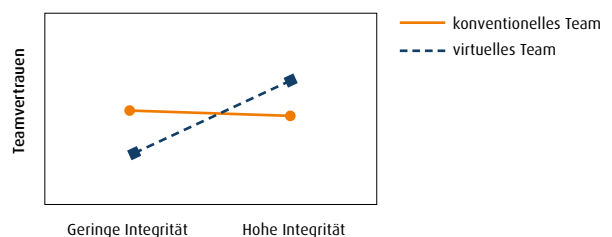
die wahrgenommene Kompetenz der Teammitglieder, deren Wohlwollen und die Transparenz in der Kommunikation einen positiven Zusammenhang mit dem Teamvertrauen aufweisen. In virtuellen Teams ist zusätzlich auch die eingeschätzte Integrität der anderen Teammitglieder für das Teamvertrauen relevant, wie bspw. die Einhaltung von Regeln und Deadlines oder zeitnahe Rückmeldungen. Die Bedeutung gewissenhafter Verhaltensweisen für den Erfolg in virtuellen Teams konnte auch in aktuellen Studien zu Kompetenzen virtueller Teammitglieder bestätigt werden (vgl. Krumm/Kanthak/Hartmann/Hertel, 2016).

Wie können virtuelle Teams also ihr Teamvertrauen auch ohne persönlichen Kontakt erhöhen? Prinzipiell sollten Mitglieder virtueller Teams, deren Führungskräfte und Personaler mittels elektronischer Kommunikationsmedien ausreichend Informationen über die Kompetenz, das Wohlwollen, die Integrität und die Transparenz aller Teammitglieder zur Verfügung stellen. Im Folgenden erläutern wir konkrete Beispiele für Interventionsmaßnahmen zur Erhöhung der Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit im Team. Abbildung 5 fasst diese Maßnahmen zusammen.

### Maßnahmen zur Förderung der wahrgenommenen Kompetenz

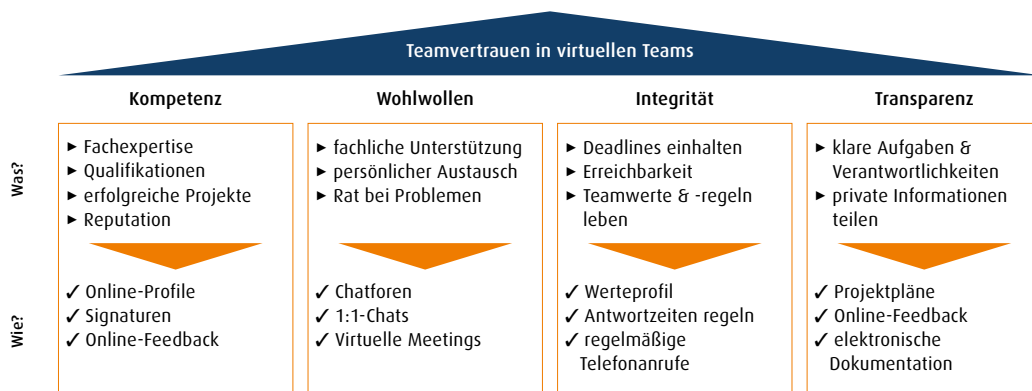
Mitglieder in virtuellen Teams nehmen ihre Kollegen dann als kompetent wahr, wenn sie zuverlässige Informationen über das Fachwissen und die Qualifikation der anderen Teammitglieder erhalten und Berichte über erfolgreiche Projekte hören. In konventionellen Teams erhalten Teammitglieder diese Informationen häufig „beiläufig“, z.B. in Pausengesprächen. In virtuellen Teams fehlt diese Information „en passant“, sodass

Abb. 4: Interaktionseffekt zwischen Integrität und Virtualität



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 5: Praktische Implikationen – Wie können virtuelle Teams ihr Teamvertrauen konkret auf elektronischem Weg erhöhen?**



Quelle: Eigene Darstellung

solche Inhalte explizit gemacht werden müssen. Online-Profile in firmeninternen sozialen Netzwerken könnten über die Qualifikation, berufliche Erfahrung und Schlüsselprojekte informieren. In E-Mail-Signaturen kann die Funktion, aber auch die Qualifikation jedes Teammitglieds genannt werden. Digitale Projektmanagementsysteme können zudem für alle Beteiligten transparent anzeigen, welche Arbeitsschritte und Endresultate ein Teammitglied erfolgreich absolviert hat.

#### Maßnahmen zur Förderung des wahrgenommenen Wohlwollens

Chatforen, virtuelle Teammeetings mit dem Zweck der gegenseitigen fachlichen Unterstützung sowie informelle virtuelle Meetings für den persönlichen Austausch über aktuelle Anliegen können die Wahrnehmung des Wohlwollens aller Teammitglieder positiv unterstützen. In der Praxis haben sich hierfür bspw. virtuelle Kaffeepausen bewährt, in denen jedes Teammitglied bewusst Zeit für eine informelle virtuelle Chat-Pause einplant. Personaler und Führungskräfte sollten diese Zeit des informellen Austauschs explizit begrüßen und ggf. als Modell selbst initiieren. Durch diese informellen Meetings wird auch der Austausch sozialer Kontextinformationen gefördert. Häufig nehmen Teammitglieder an, dass bestimmte Informationen allen gleichermaßen verfügbar und bekannt sind, wie z.B. die Information, dass in Deutschland an bestimmten Feiertagen nicht gearbeitet wird. Kollegen aus dem Ausland haben diese Informationen aber nicht unbedingt. Aus diesen Fehlinforma-

tionen resultierende falsche Rückschlüsse auf ein mangelndes Teamengagement können somit das Teamvertrauen negativ beeinflussen. Darüber hinaus kann die Wahrnehmung des Teamklimas über Online-Feedbacksysteme gesteigert werden (bspw. Geister/Konradt/Hertel, 2006).

#### Maßnahmen zur Förderung der wahrgenommenen Integrität

Um die Wahrnehmung der Integrität in virtuellen Teams zu erhöhen, können zentrale Werte identifiziert werden, denen sich die Teammitglieder gleichermaßen verpflichtet fühlen. Zudem sollten sich alle Teammitglieder auf klare Kommunikationsregeln einigen. So kann es hilfreich sein, sich auf Fristen zu verständigen, innerhalb derer alle Teammitglieder auf E-Mail-Anfragen reagieren müssen. Auch der Umgang mit der Nichteinhaltung dieser Regeln sollte vorab geklärt werden, bspw. direktes telefonisches Nachfragen bei Ausbleiben einer Antwort. Diese expliziten Maßnahmen helfen in virtuellen Teams Missverständnissen vorzubeugen, die zu hohen Vertrauensverlusten führen können.

#### Maßnahmen zur Förderung der wahrgenommenen Transparenz

Nicht zuletzt fördern eine klare Aufgabenbeschreibung und klar kommunizierte Verantwortlichkeiten, konkrete Projekt- und Zeitpläne sowie häufige Feedbackschleifen über die Arbeitsprozesse und -ergebnisse wünschenswerte Transparenz, welche wiederum das Vertrauen im virtuellen Team erhöht.

Hierfür können bspw. in einer „Verantwortlichkeits-Matrix“ alle zugewiesenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Projektdeadlines schriftlich festgehalten und allen Teammitgliedern aktualisiert online zur Verfügung gestellt werden. Zudem sollten Teams elektronische Tools zur Dokumentation aller einzelnen Arbeitsschritte nutzen, anhand derer im Arbeitsprozess deutlich wird, wer welche Teilaufgabe bereits erledigt hat.

#### LITERATURVERZEICHNIS

- Breuer, C./Hüffmeier, J./Hertel, G. (2014):** What Actions Promote Trust and Distrust in Virtual Teams? An Explorative Study Using the Critical Incident Technique. Paper presented at the 2nd Israel Organizational Behavior Conference (IOBC), Tel Aviv, Israel.
- Breuer, C./Hüffmeier, J./Hertel, G. (2016):** Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1151-1177.
- Colquitt, J. A./Scott, B. A./LePine, J. A. (2007):** Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationship with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927.
- Cramton, C. D. (2001):** The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12, 346-371.
- Geister, S./Konradt, U./Hertel, G. (2006):** Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 37, 459-489.
- Gilson, L. L./Maynard, M. T./Young, N. C. J./Vartiainen, M./Hakonen, M. (2015):** Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41, 1313-1337.
- Haygroup (2013), Akin, N./Rumpf, J.:** Führung virtueller Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44, 373-387.
- Hertel, G./Geister, S./Konradt, U. (2005):** Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Jarvenpaa, S. L./Knoll, K./Leidner, D. E. (1998):** Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 4, 29-64.
- Kirkman, B. L./Mathieu, J. E. (2005):** The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31, 700-718.
- Krumm, S./Kanthak, J./Hartmann, K./Hertel, G. (2016):** What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29, 123-142.
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, D. (1995):** An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Schoorman, F. D./Mayer, R. C./Davis, J. H. (2007):** An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.
- Yakovleva, M./Reilly, R. R./Werko, R. (2010):** Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 95, 79.
- Wilson, J. M./Straus, S. G./McEvily, B. (2006):** All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 16-33.



#### DIPL.-PSYCH. CHRISTINA BREUER

Organisations- und Wirtschaftspsychologie  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster;  
Beraterin/GF Breuer Consulting  
E-Mail: [christina.breuer@uni-muenster.de](mailto:christina.breuer@uni-muenster.de)  
[mail@christinabreuer.de](mailto:mail@christinabreuer.de)  
<http://www.uni-muenster.de/OWMS>  
[www.breuer-consulting.com](http://www.breuer-consulting.com)



#### PROF. DR. JOACHIM HÜFFMEIER

Professur für Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie, Technische Universität Dortmund  
E-Mail: [joachim.hueffmeier@tu-dortmund.de](mailto:joachim.hueffmeier@tu-dortmund.de)  
[https://www.fk12.tu-dortmund.de/cms/psych/de/Home/Mitarbeiter/psychologie\\_ifp/Hueffmeier\\_Joachim.html](https://www.fk12.tu-dortmund.de/cms/psych/de/Home/Mitarbeiter/psychologie_ifp/Hueffmeier_Joachim.html)



#### PROF. DR. GUIDO HERTEL

Professur für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
E-Mail: [ghertel@uni-muenster.de](mailto:ghertel@uni-muenster.de)  
<http://www.uni-muenster.de/OWMS>

#### SUMMARY

**Research question:** Which factors influence team trust in virtual teams? Do these team trust predictors differ from factors in conventional teams?

**Methodology:** Online survey

**Practical implications:** To maximize team trust in virtual teams sufficient information about the ability, benevolence and integrity of all team members should be provided via electronic communication media. Moreover, transparency in the team should be supported by an open information management.



# Informationsflut am Arbeitsplatz: Helfen Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation?

Von **Dr. Roman Soucek** (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)

**M**it der voranschreitenden Digitalisierung und Vernetzung erleben die Beschäftigten eine neue Qualität der Arbeit. Durch die Zusammenlegung von Fertigungs- und Geschäftsprozessen wachsen die reale und die virtuelle Welt zunehmend zusammen. Die Beschäftigten sind eingebettet in vernetzte Produktionsprozesse und stehen im kontinuierlichen Austausch mit Kunden. Zudem findet eine Diversifikation der Kommunikationsmedien statt; Unternehmen setzen neben bisherigen Technologien, wie Telefon oder E-Mail, zunehmend Enterprise Social Networks und Kurznachrichtendienste ein. Schließlich ist die geschäftliche Korrespondenz nicht mehr an den Arbeitsplatz gebunden, sondern wird mit Smartphones, Tablets etc. zunehmend zum „ständigen Begleiter“.

Diese Entwicklungen sind mit einigen Vorteilen verknüpft. Die Beschäftigten haben einen einfachen Zugang zu einer Vielzahl von Informationen und die Zusammenarbeit wird flexibler und mobiler. Allerdings sind die Beschäftigten dadurch mit einem hohen und beschleunigten Aufkommen von Informationen konfrontiert (Moser/Preising/Göritz/Paul, 2002). Die

E-Mail-Kommunikation wurde dabei zu einem Symbol der „Informationsflut“: Das stetige Eintreffen neuer Nachrichten im ohnehin vollen Posteingang, gepaart mit der Erwartung einer zeitnahen Antwort, tragen zu dem Gefühl bei, „die Kontrolle zu verlieren“ (Barley/Meyerson/Grodal, 2011). Am Beispiel der E-Mail-Kommunikation wird gezeigt, wie Gestaltungsansätze dabei unterstützen können, die Informationsüberflutung einzudämmen.

## Informationsüberflutung durch E-Mail-Kommunikation

Unter „Informationsflut“ wird die Menge an Informationen verstanden, die den Beschäftigten über die Kommunikationsmedien erreicht. Übersteigt der Umfang dieser Informationen die individuelle Informationsverarbeitungskapazität, dann kann es zu einer „Informationsüberflutung“ kommen (Schultze/Vandenbosch, 1998). Moser et al. (2002) beschreiben die Informationsüberflutung mit vier Facetten (vgl. Abb. 1). Diese Aspekte einer Informationsüberflutung können sich wiederum negativ auf die psychische Gesundheit auswirken und zu einer Beeinträchtigung des Arbeitsverhaltens führen (vgl. Moser et al., 2002; vgl. Abb. 2).

Die Informationsflut kann durch zwei grundlegende Aspekte charakterisiert werden: Quantität und Qualität von Informationen (Soucek, 2009; Brown/Duck/Jimmieson, 2014). Eine große Menge an Informationen kann zu einer Informationsüberflutung beitragen, weil einfach zu viele Informationen vorliegen, die nicht mehr überblickt und verarbeitet werden können (Jerrejan/Reid/Rees, 2013). Bei der E-Mail-Kommunikation wurde vor allem der einfache und schnelle Versand an eine Vielzahl von Empfängern sowie die direkte Zustellung als Ursache einer zunehmenden Menge von Informationen thematisiert (Soucek, 2009). Diese Entwicklung setzt sich durch die Einführung neuer Endgeräte, wie Smartphones oder Tablets, weiter fort und gewinnt eine neue Qualität; die zeitliche und räumliche Kopplung an den Arbeitsplatz wird aufgelöst und die Beschäftigten sind auch zu Hause und unterwegs an die geschäftlichen Informations- und Kommunikationskanäle angebunden. Dieses Phänomen wird unter den Begriffen „Entgrenzung der Arbeit“ oder „Ständige Erreichbarkeit“ diskutiert (Pangert/Schüpbach, 2014-2015).

**Abb. 1: Facetten der Informationsüberflutung**

Facette	Beschreibung
Probleme mit Informationsüberflutung	Die Menge an Informationen resultiert in Problemen bei der Arbeit.
Beeinträchtigung des Arbeitsablaufs	Die Kommunikation führt zu Unterbrechungen von Arbeitsaufgaben.
Oberflächliche Arbeitsweise	Die Kommunikation ist ungenau und missverständlich.
Negative Reaktion	Die Arbeit mit den Neuen Medien wird als psychisch beanspruchend erlebt.

Quelle: Eigene Darstellung

**ABSTRACT**

**Forschungsfrage:** Was sind die Ursachen einer Informationsüberflutung und welche Gestaltungsansätze fördern einen belastungsgünstigen Einsatz der E-Mail-Kommunikation?

**Methodik:** Webbasierte Untersuchung mit Fragebogen.

**Praktische Implikationen:** Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation sind vor allem auf der Ebene von Arbeitsgruppen wirksam.

Neben einer hohen Menge kann eine geringe Qualität die Verarbeitung von Informationen beeinträchtigen und damit zu einer Überflutung beitragen. Charakteristische Besonderheiten wie fehlende soziale Kontextfaktoren und unterschiedliche Erwartungen an die E-Mail-Kommunikation erschweren die Interpretation von Nachrichten und machen Rückfragen notwendig (Soucek, 2009). E-Mails eignen sich für die Übermittlung von kurzen Sachinformationen; für umfassende Diskussionen ist das Medium E-Mail aufgrund der textbasierten und asynchronen Übermittlung wenig geeignet.

Ein weiterer Einflussfaktor der Informationsüberflutung ist eine ineffiziente Informationsverarbeitung. In diesem Sinne argumentieren Bellotti/Ducheneaut/Howard/Smith/Grinter (2005), dass nicht die Menge an E-Mails, sondern vielmehr der nicht medienadäquate Einsatz dieser Technologie zu Informationsüberflutung führt. Beispiele sind die Anhäufung vieler und irrelevanter E-Mails im Postfach oder eine mangelnde Strukturierung der Ablage (Szostek, 2011). Bleibt das E-Mail-Programm geöffnet, unterbrechen kontinuierlich eintreffende E-Mails den Arbeitsablauf (Kushlev/Dunn, 2015). Schließlich wird das Medium oft zweckentfremdet: Eine Terminabstimmung – insbesondere zwischen mehreren Personen – lässt sich mit spezialisierten Diensten, wie z.B. Doodle, deutlich effizienter erledigen, als mit dem Austausch mehrerer, zeitversetzter E-Mails.

### Gestaltungsansätze auf individueller und organisationaler Ebene

Informationsüberflutung entsteht aus dem Zusammenwirken der eingehenden Informationsflut und der Informationsverarbeitungskapazität. Dadurch ergeben sich zwei grundlegende Ansatzpunkte zur Gestaltung der E-Mail-Kommunikation: Stärkung der individuellen Informationsverarbeitung und Verringerung der Informationsflut.

Die Stärkung der individuellen Informationsverarbeitung umfasst all jene Aspekte, welche die Kompetenz des Einsatzes und Umgangs mit dem Medium verbessern. Moser/Soucek (2004) entwickelten ein Training zur E-Mail-Kommunikation, das durch die Förderung von Medienkompetenz einen effizienten und belastungsgünstigen Umgang mit E-Mails sicher-

stellt. Im Rahmen dieses Trainings wurde zum einen der Umgang mit den E-Mail-Programmen vermittelt (z.B. Strukturierung des E-Mail-Eingangs; Szostek, 2011), wie auch Ansätze zur Integration der E-Mail-Kommunikation in das eigene Zeitmanagement (Kushlev/Dunn, 2015). Die Wirksamkeit dieses Trainings wurde im Rahmen einer Evaluationsstudie mit Beschäftigten bestätigt (Soucek/Moser, 2010). Das Training führte zu einem geringeren Ausmaß an Informationsüberflutung, obwohl sich die Menge der zu bearbeitenden E-Mails nicht verringert hat. Insofern verbesserte sich der Umgang mit einer gegebenen Menge an Informationen.

Auf organisationaler Ebene kann eine Verringerung der Informationsflut durch eine Begrenzung der Anzahl eingehender E-Mails oder eine Verbesserung der Qualität von E-Mails erreicht werden. Beispiele einer Begrenzung der Menge finden sich etwa mit der Einrichtung von „E-Mail-freien“-Freitagen oder dem Aussetzen der Zustellung von E-Mails, die während des Urlaubs eintreffen („Mail on Holiday“-Programm, <http://blog.daimler.de/2015/08/10/mail-on-holiday-und-schoenenurlaub/>). Im Sinne einer selektiven Informationsverteilung könnten Newsletter nicht mehr pauschal per E-Mail an alle Beschäftigten versendet werden, sondern z.B. als RSS-Feed, den jeder Mitarbeitende gezielt abonnieren kann, angeboten werden. Diese Zuordnung von unterschiedlichen Nachrichteninhalten zu bestimmten Informationskanälen unterstützt die Informationsverarbeitung, da dies bereits eine inhaltliche Selektion darstellt und den E-Mail-Eingang entlastet.

Eine Verbesserung der Qualität von E-Mails kann durch eine Klärung der gemeinsamen Erwartungen erreicht werden, die den Einsatz und den Umgang mit dem Medium definieren und dadurch einen zielgerichteten Einsatz fördern. Diese Vereinbarungen können den Einsatz von Funktionen (z.B. Verwendung von Bcc bei E-Mails) oder die gegenseitige Korrespondenz betreffen (z.B. Definition von Antwortzeiträumen).

### Untersuchung von Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation

Im Folgenden wird eine Untersuchung zum Einfluss von Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation vorgestellt. Die grundlegende Fragestellung lautet dabei: Helfen solche Ver-

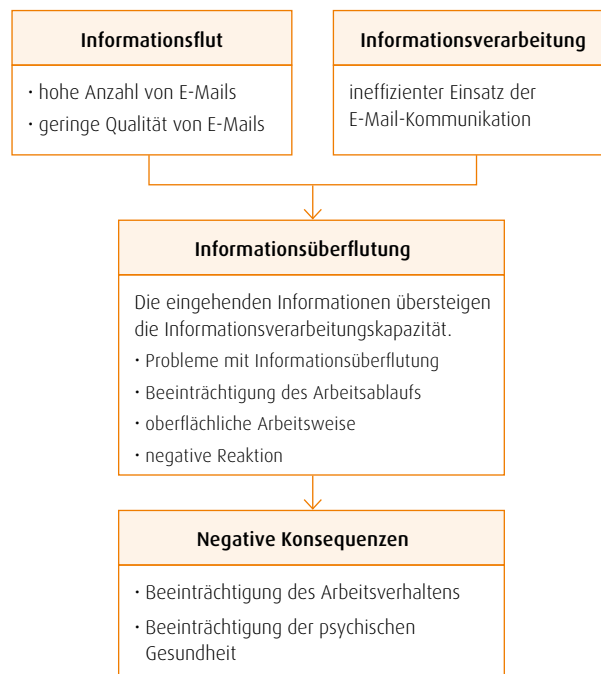
einbarungen, um einer Informationsüberflutung vorzubeugen? An einer Untersuchung zur Informationsüberflutung am Arbeitsplatz nahmen 264 Beschäftigte teil. Das durchschnittliche Lebensalter betrug 43.27 Jahre (SD = 9.71). Das Geschlechterverhältnis war mit 52% Teilnehmerinnen ausgeglichen. Die durchschnittliche Berufserfahrung lag bei 19.81 Jahren (SD = 11.18). Die Teilnehmenden arbeiteten seit 10.25 Jahren mit E-Mails (SD = 4.35) und verbrachten täglich im Durchschnitt 5.57 Stunden am PC (SD = 2.76).

Die Teilnehmenden wurden in einem Online-Panel rekrutiert und beantworteten einen webbasierten Fragebogen. Die Anzahl der geschäftlichen E-Mails pro Tag wurde direkt erfragt und die Einschätzung der Qualität der geschäftlichen E-Mail-Korrespondenz erfolgte nach Preising (2004; Beispiel-Item: „Ich erhalte E-Mails mit unvollständigen Informationen, sodass ich Rückfragen stellen muss.“). Das Ausmaß der Informationsüberflutung wurde mit den Skalen von Moser et al. (2002) erhoben (Beispiel-Item: „Das Lesen und Beantworten der E-Mails kostet mich so viel Zeit, dass ich Mühe habe, meine sonstigen Aufgaben zu erledigen.“). Zur Erfassung der betrieblichen Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation wurde den Teilnehmenden eine Liste von 17 möglichen Vereinbarungen vorgelegt und erfragt, inwieweit diese unternehmensweit oder abteilungsintern geregelt sind (vgl Abb. 3).

Die Teilnehmenden berichten von einer durchschnittlichen Anzahl von 24.51 geschäftlichen E-Mails pro Tag (SD = 34.21). Das Ausmaß der wahrgenommenen Informationsüberflutung war mit einem Mittelwert von 2.03 (SD = 0.66) recht gering ausgeprägt und ist mit den Ergebnissen von Moser et al. (2002) vergleichbar. In Abbildung 3 wird in Prozent aufgeführt, wie hoch der Anteil der unternehmensweiten sowie abteilungsinternen Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation ist. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Vereinbarungen vor allem unternehmensweit verankert sind und die abteilungsinternen Vereinbarungen durchgehend eine geringere Häufigkeit aufweisen.

Zur Bestimmung des Einflusses der Vereinbarungen auf die Informationsüberflutung wurde eine Regressionsanalyse berechnet, bei der neben demografischen Variablen die Anzahl und Qualität der geschäftlichen E-Mails statistisch kontrolliert wurde. Die Anzahl der unternehmensweit sowie abteilungsintern geregelten Aspekte wurde in die Regression aufgenommen und die Interaktionen mit der Anzahl und Qualität von E-Mails berechnet. Dabei übt vor allem die Anzahl abteilungsinterner Vereinbarungen einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der Anzahl von E-Mails und dem Ausmaß der Informationsüberflutung aus, wobei die Anzahl der unternehmensweiten Vereinbarungen keine Wirkung hat. Insbesondere bei einer hohen Qualität von E-Mails „schützt“ eine hohe Anzahl abteilungsinterner Vereinbarungen vor der negativen Auswirkung einer hohen Anzahl von E-Mails.

**Abb. 2: Modell der Informationsüberflutung**



Quelle: Eigene Darstellung

Auf Ebene der einzelnen Regelungen sind die meisten abteilungsinternen Vereinbarungen zielführend, da sie bei einer hohen Menge abteilungsinterner E-Mails eine Informationsüberflutung verhindern. Bspw. erweisen sich die folgenden Regelungen als wirkungsvoll: Adressierung (z.B. Verwendung von Cc-Mails), Formulierung der Betreffzeile (z.B. Nennung der Projektbezeichnung) sowie Beantwortung von E-Mails (z.B. Definition des Antwortzeitraums). Als nicht wirksam haben sich Vereinbarungen zum Einsatzzweck und sprachlichen Gestaltung sowie zum Einsatz von Prioritäten und Abwesenheitsbenachrichtigungen erwiesen. Bei den unternehmensweiten Vereinbarungen konnten vereinzelte Zusammenhänge zur Informationsüberflutung festgestellt werden, die eher formale Aspekte betreffen, wie Vertraulichkeit, technische Beschränkungen und Sicherheit.

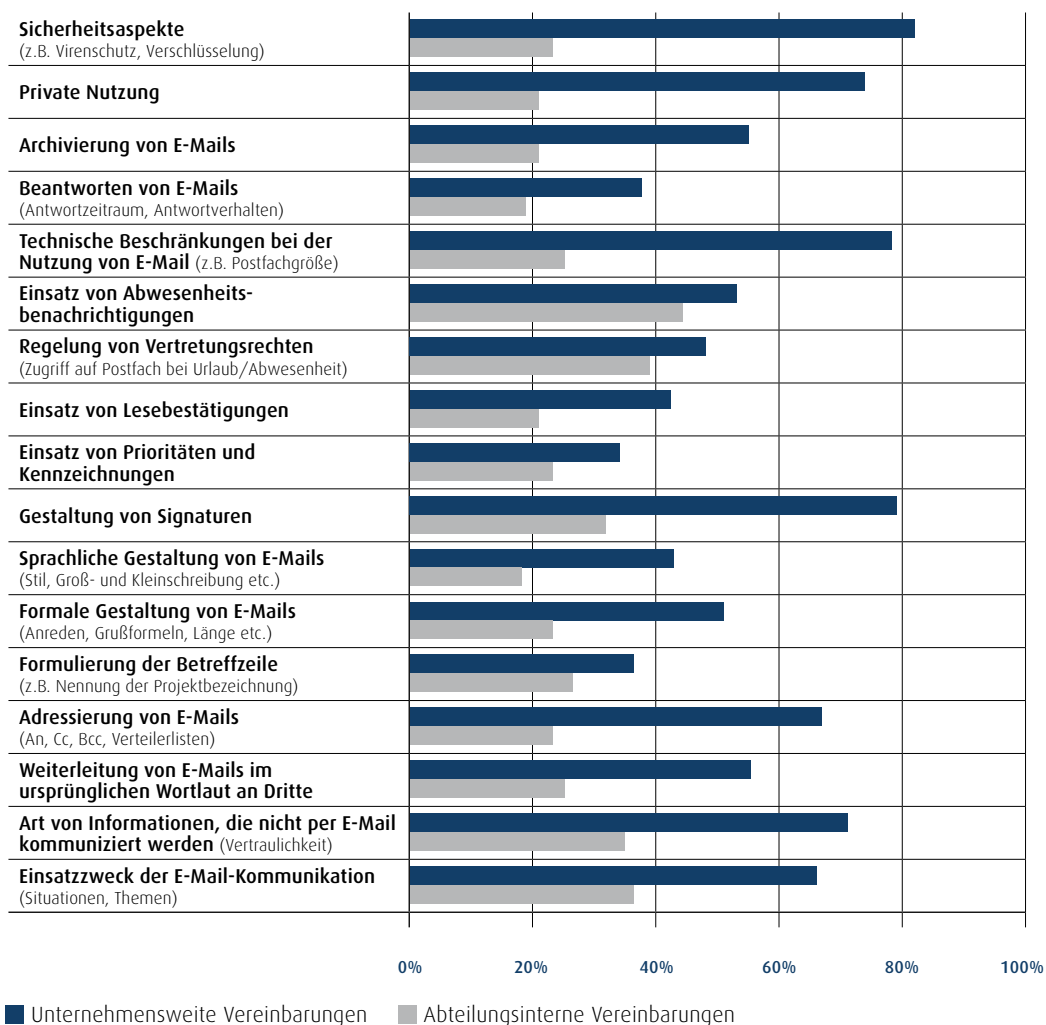
#### **Fazit: Abteilunginterne Regelungen können helfen**

Zum Umgang mit der Informationsflut am Arbeitsplatz kommen verschiedene Gestaltungsansätze in Betracht. Neben ei-

ner Stärkung der individuellen Informationsverarbeitung kann die Informationsflut durch organisationale Vereinbarungen vermindert werden, die ein gemeinsames Verständnis des Einsatzes der E-Mail-Kommunikation fördern. Solche Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation werden hauptsächlich unternehmensweit verabschiedet und überwiegen die Anzahl abteilungsinterner Vereinbarungen, wobei sich vor allem die abteilungsinternen Vereinbarungen als hilfreich erweisen.

Diese Wirkung abteilungsinterner Regelungen könnte wie folgt erklärt werden. Zum einen können abteilungsinterne Vereinbarungen spezifischer auf die Bedürfnisse der Arbeitsgruppe abgestimmt werden. Beispielsweise könnten sich Projektgruppen darauf einigen, stets ein Kürzel der Projektbezeichnung in die Betreffzeile aufzunehmen, sodass der Bezug der E-Mail deutlich wird. Zum anderen könnten gemeinsame Vereinbarungen in Arbeitsgruppen zu einer höheren Bindung an diese Ver-

**Abb. 3: Häufigkeit von Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation**



Quelle: Eigene Darstellung

einbarungen führen. Unternehmensweite Regelungen können aufgrund der zentralen Verabschiedung diese Spezifität und wahrgenommene Verbindlichkeit nicht erreichen, sollten aber einen Rahmen für die E-Mail-Kommunikation setzen und die Vereinbarung abteilungsspezifischer Regelungen fördern. Diese Förderung abteilungsspezifischer Vereinbarungen könnte im Rahmen eines Workshops erfolgen, in dem die Kommunikation innerhalb der Abteilung analysiert wird. Auf Grundlage dieser Analyse könnte man sich auf die Verwendung alternativer Informationskanäle einigen (z.B. Wikis) oder Regelungen für die E-Mail-Kommunikation festlegen (z.B. Teilstandardisierung der Betreffzeile).

Durch die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung und die damit einhergehende Zunahme von Kommunikationspartnern dürfte die Informationsflut weiter zunehmen. Zudem erhöht sich durch die Einführung neuer Technologien, wie z.B. Social Enterprise Networks, die Vielfalt der Kommunikationsmedien. So besteht eine Besonderheit beim Einsatz von Enterprise Social Software Networks in der „öffentlichen Kommunikation“ mit einer nicht klar umrissenen Gruppe von Rezipienten. Dadurch nimmt die Bedeutung eines gemeinsamen Verständnisses der medienvermittelten Kommunikation weiter zu.

Die neuen Kommunikationsmedien erweitern die Möglichkeiten der digital vermittelten Zusammenarbeit, sie stellen aber auch neue Herausforderungen an Beschäftigte und Unternehmen, die zur effektiven Nutzung dieser Medien ein gemeinsames Verständnis sowie eine geteilte Kommunikationskultur schaffen müssen.

## SUMMARY

**Research question:** What are the causes of information overload and how can interventions promote an effective use of email communication?

**Methodology:** Web-based survey with questionnaires.

**Practical implications:** E-mail policies are effective, especially at the level of working groups.



**DR. ROMAN SOUCEK**

Lehrstuhl für Psychologie  
insbes. Wirtschafts- und Sozialpsychologie  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-  
Nürnberg  
E-Mail: [roman.soucek@fau.de](mailto:roman.soucek@fau.de)  
[www.psychologie.wiso.uni-erlangen.de](http://www.psychologie.wiso.uni-erlangen.de)

## LITERATURVERZEICHNIS

- Barley, S. R./Meyerson, D. E./Grodal, S. (2011):** E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22, 4, 887-906.
- Bellotti, V./Ducheneaut, N./Howard, M./Smith, I./Grinter, R. (2005):** Quality versus quantity: E-mail-centric task management and its relation with overload. *Human-Computer Interaction*, 20, 1-2, 89-138.
- Brown, R./Duck, J./Jimmieson, N. (2014):** E-mail in the workplace: The role of stress appraisals and normative response pressure in the relationship between e-mail stressors and employee strain. *International Journal of Stress Management*, 21, 4, 325-347.
- Jerejian, A. C./Reid, C./Rees, C. S. (2013):** The contribution of email volume, email management strategies and propensity to worry in predicting email stress among academics. *Computers in Human Behavior*, 29, 3, 991-996.
- Kushlev, K./Dunn, E. W. (2015):** Checking email less frequently reduces stress. *Computers in Human Behavior*, 43, 220-228.
- Moser, K./Preising, K./Göritz, A./Paul, K. (2002):** Informationsüberflutung durch Neue Medien. Dortmund, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Moser, K./Soucek, R. (2004):** Training zur E-Mail-Kommunikation gegen Informationsüberflutung: Erfahrungen und Empfehlungen. *Arbeit*, 13, 3, 320-322.
- Pangert, B./Schüpbach, H. (2014-2015):** Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Gesundheit und Life-Domain-Balance von Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie*, 16/17, 4/1, 73-82.
- Preising, K. (2004):** Informationsüberflutung am Arbeitsplatz: Entwicklung und psychometrische Evaluation eines Analyseverfahrens zur Erfassung und Bewertung von Informationsüberflutung am Arbeitsplatz aufgrund der neuen Medien (E-Mail; Internet). Hamburg, Dr. Kovac.
- Schultze, U./Vandenbosch, B. (1998):** Information overload in a groupware environment: Now you see it, now you don't. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 8, 2, 127-148.
- Soucek, R. (2009):** Informationsüberlastung durch E-Mail-Kommunikation. In Stetina, B. U./Kryspin-Exner, I. (Hrsg.), *Gesundheit und Neue Medien*, 57-70, Wien, Springer.
- Soucek, R./Moser, K. (2010):** Coping with information overload in email communication: Evaluation of a training intervention. *Computers in Human Behavior*, 26, 6, 1458-1466.
- Szostek, A. M. (2011):** Dealing with my emails: Latent user needs in email management. *Computers in Human Behavior*, 27, 2, 723-729.

# Informationsfluss in verteilten Softwareprojekten – eine Einzelfallstudie

Von **Jil Klünder** und **Prof. Dr. Kurt Schneider** (Leibniz Universität Hannover)

**B**ei Arbeiten in einem Team spielt eine angemessene Informationsweitergabe eine wichtige Rolle. Absprachen, Konventionen und andere Informationen müssen mit dem Team oder mit einzelnen Teammitgliedern kommuniziert werden, um den Projekterfolg nicht zu gefährden.

Auch in der Softwareentwicklung ist ein adäquater Informationsfluss wesentlich, um das Projekt erfolgreich zu beenden (Klünder et al., 2016). Nicht kommunizierte Anforderungen oder Kundenwünsche führen oftmals dazu, dass dem finalen Softwareprodukt wichtige Funktionen fehlen. Das Projekt kann aber nur dann erfolgreich abgeschlossen werden, wenn der Kunde mit dem Endprodukt zufrieden ist.

Vor allem in global verteilten Teams stellt die Informationsweitergabe eine besondere Schwierigkeit dar (Stapel & Schneider, 2012; Kauffeld et al., 2016). Muss über Ländergrenzen hinweg kommuniziert werden, kommen neben den häufig auftretenden Schwierigkeiten wie bspw. der Terminfindung, Absprachen sowie unterschiedlichen Vorstellungen und Interpretationen der Kundenwünsche auch die sprachliche Barriere, die Zeitverschiebung und ausbleibende Meetings erschwerend hinzu. In global verteilten Teams ist es jedoch umso wichtiger, dass der Informationsaustausch sichergestellt ist, da es ansonsten nahezu unmöglich ist, den Überblick zu behalten und sicherzustellen, dass beide Parteien das gleiche Verständnis haben und an einem Strang ziehen. Zudem sind kurzfristige Absprachen oft nur schwer möglich, weshalb eine gut funktionierende Regelkommunikation unabdingbar ist (vgl. Stapel et al., 2011).

Seit mehreren Jahren beschäftigt sich das Fachgebiet Software Engineering an der Leibniz Universität Hannover mit Informationsflüssen in der Softwareentwicklung. Es wurde eine Methode entwickelt, um Informationsflüsse zu erheben, zu visualisieren und schließlich zu analysieren und zu verbessern. Diese Methode wurde in mehreren Teams und Unternehmen angewendet, um kritische Punkte und Schwachstellen in der Kommunikation zu finden (Stapel, 2011) und im DFG-Projekt Team-FLOW in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der TU Braunschweig weiterentwickelt. Bspw. sind Dokumente, die zwar geschrieben, aber

nicht gelesen werden, ebenso problematisch wie ein unterbrochener Informationsfluss, der oftmals lange Zeit unentdeckt bleibt. Ein Aufdecken dieser Stellen kann die Zusammenarbeit und damit auch den Projekterfolg positiv beeinflussen und Schwierigkeiten vorbeugen.

In diesem Beitrag wenden wir die sogenannte FLOW-Methode auf ein mittelständisches Softwareunternehmen an, in dem Mitarbeiter aus Deutschland und Spanien gemeinsam an unterschiedlich großen Softwareprojekten arbeiten. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten aus beiden Ländern.

## Informationsflussanalyse in der Softwareentwicklung

Im Rahmen des Forschungsprojekts Info-FLOW beschäftigte sich das Fachgebiet Software Engineering mit den Eigenschaften, der Modellierung, der Analyse und der Optimierung von Informationsflüssen in der Softwareentwicklung.

**Aggregatzustände von Informationsflüssen.** Grundlegend für FLOW ist die Unterscheidung zwischen festen und flüssigen Informationsspeichern, die entweder langfristig abrufbar, wiederholt aufrufbar und für Dritte, d.h. Außenstehende mit Domänenwissen, verständlich sind (fest) oder mindestens eine dieser Eigenschaften nicht erfüllen (flüssig) (Stapel, 2012).

Beispiele für feste Informationsflüsse und Informationsspeicher sind Dokumente sowohl in Papierform als auch elektronisch, Quellcode und Audioaufnahmen. Flüssige Informationsspeicher sind bspw. Personen, Notizzettel und Whiteboard-Notizen. E-Mails lassen sich nicht eindeutig einer der beiden Formen zuordnen. In diesem Fall hängt es davon ab, ob es sich um eine informelle E-Mail, die nach dem Lesen gelöscht wird (flüssig), oder um eine E-Mail, die nach dem Lesen archiviert wird (fest), handelt.

**Erhebung der Daten.** Für die Untersuchung der Informationsflüsse in Teams und Unternehmen werden zunächst Interviews mit im Vorfeld als geeignet befundenen Projektbeteiligten geführt (Stapel, 2012). Üblicherweise sind dies der Projektleiter, ein bis zwei Teammitglieder und weitere Beteiligte mit übergeordneten oder speziellen Aufgaben. Die Befragten werden gebeten, von ihrer täglichen Arbeit, Kernaufgaben und der Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Ein adäquater Informationsfluss ist in Softwareprojekten von überragender Bedeutung. Wie fließen Informationen in global verteilten Projekten über die Ländergrenzen hinweg? Und wie kann analysiert werden, ob der Informationsaustausch ausreicht?

**Methodik:** Einzelfallstudie in einem global verteilten Softwareunternehmen

**Praktische Implikationen:** Die Kommunikation über Ländergrenzen hinweg stellt u.a. aufgrund von Sprache und räumlicher Distanz eine kritische Stelle im Informationsfluss dar. Wir präsentieren eine Möglichkeit, diese Schwierigkeit aufzuzeigen und zu vermeiden.

zu berichten. Jedes Interview startet mit einer kurzen Vorstellung der Person, damit der Interviewer ihre Aussagen im Gesamtkontext einordnen kann. Im nächsten Schritt wird der Befragte gebeten, einen Überblick darüber zu geben, welche Tätigkeiten den Kern seiner Arbeit ausmachen. Diese Tätigkeiten ordnet der Befragte nach Relevanz und gibt im nächsten Schritt zu jeder der Tätigkeiten die beteiligten Personen (Input), die entstehenden Artefakte (Output), die steuernden Elemente wie Templates oder Vorgaben von der Geschäftsführung sowie unterstützende Komponenten wie Tools an.

**FLOW-Modelle.** Basierend auf den zuvor erhobenen Daten wird nach jedem Interview ein sogenanntes FLOW-Modell gezeichnet bzw. ein bereits existierendes Modell erweitert (Stapel, 2012). Dabei wird die eigens entwickelte FLOW-Notation verwendet. Die zentralen Elemente sind in Abbildung 1 dargestellt. Dabei stehen einfach auftretende Informationsspeicher für einzelne Personen oder Dokumente, während die dreifache Ausführung für mehrere Informationsflussspeicher des gleichen Typs steht. Speicher oder Pfeile stehen für Erfahrungen, die in die Prozesse einfließen. Die Aktivitäten bilden den Kern der FLOW-Diagramme. Sie stellen die Kernaktivitäten der beteiligten Personen mit ein- und ausgehenden Informationen sowie steuernden und unterstützenden Elementen.

Das auf diese Weise entstehende Modell bietet allen Projektbeteiligten einen guten Überblick über die Informationsflüsse und wird im Anschluss an das letzte Interview von einem Experten im Hinblick auf Schwachstellen und kritische Punkte analysiert.

**FLOW-Analyse.** In einem FLOW-Modell finden sich verschiedene Muster wieder, die für oder gegen einen guten Informationsfluss sprechen. Diese Patterns müssen bei der Analyse erkannt werden, um die Projektbeteiligten dafür sensibilisieren zu können. Eine Kette von mehreren flüssigen Informationsspeichern („stille Post“), die nach mehreren Schritten in einem Dokument endet, stellt bspw. ein erhöhtes Risiko dar, da die Informationen, die schließlich im Dokument verschriftlicht werden, nicht zwangsläufig der Information entsprechen müssen, die vom ersten Glied der Kette in Umlauf gebracht wurde. Tote Dokumente, d.h. Dokumente, die zwar geschrieben, aber danach nicht mehr weiterverwendet werden, oder sogenannte





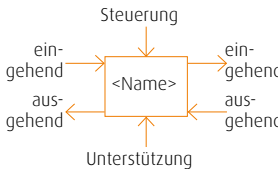


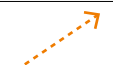

Kompetenzspinnen, d.h. Personen, die sehr viele Informationen aufnehmen und weitergeben, stellen ebenfalls kritische Punkte im Netzwerk dar. Der Ausfall einer Kompetenzspinne kann bspw. gravierende Folgen haben, wenn nicht in kürzester Zeit ein angemessener Ersatz zur Verfügung steht.

**Informationsfluss-Optimierung.** Im letzten Schritt werden die während der Analyse gefundenen Erkenntnisse dem Team kommuniziert. Darüber hinaus wird nach Möglichkeiten zur Optimierung gesucht. Dazu zählt bspw. die Entlastung von Kompetenzspinnen und eine Steigerung der Awareness, welche Dokumente wirklich benötigt werden. Zudem werden fehlende Informationsflüsse erkannt und ergänzt.

## Anwendung im Unternehmen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie der Informationsfluss in global verteilten Softwareteams über Ländergrenzen hinweg funktioniert, haben wir die zuvor beschriebene FLOW-

Abb. 1: FLOW-Notation

Zustand	Speicher	Fluss	Aktivität
fest	 <Name>  <Name>	 Informationen  Erfahrungen	
flüssig	 <Name>  <Name>	 Informationen  Erfahrungen	

Quelle: Stapel, 2012

Methode in einer Einzelfallstudie angewandt. In diesem Beitrag wird der aktuelle Stand nach einem FLOW-Interview mit dem Geschäftsführer präsentiert, in dem wir bereits einen fundierten Überblick über Kommunikations- und Informationsflüsse gewinnen konnten.

Im Interview wurden Informationen über die Unternehmensstruktur und die übergeordnete Kommunikation gesammelt. Das Unternehmen am Standort in Spanien beschäftigt Informatiker, die für die Programmierung der Software zuständig sind, während die Kunden und Berater in Deutschland ansässig sind. Der Geschäftsführer pendelt regelmäßig zwischen Deutschland und Spanien. Die Teams werden von zwei Teamleitern geführt: von einem Teamleiter für das Beraterteam aus Deutschland und einem Teamleiter der Entwickler in Spanien. Das Team der Berater besteht aus sieben bis acht Personen. Auch eine Mitarbeiterin aus Spanien ist Teil des Teams. Der Teamleiter der Informatiker arbeitet ebenfalls in Deutschland, führt aber die Informatiker in Spanien. Er hat einen ständigen Vertreter, der vor Ort in Spanien ist. Zu seinem Team gehören sechs Informatiker und zwei bis drei Grafiker und Qualitätsbeauftragte.

### Das Diagramm

Die aus dem Interview gewonnenen Informationen wurden im nächsten Schritt in einem FLOW-Diagramm zusammengefasst und visualisiert. Das Ergebnis ist das in Abbildung 2 dargestellte Diagramm.

Die zentrale Aktivität zum Projektstart ist ein Workshop (1), an dem der Geschäftsführer, der Kunde und beide Teamleiter sowie unterstützende Berater, die für das entsprechende Projekt eingesetzt werden, aus Deutschland teilnehmen. Der Workshop dient der grundlegenden Definition des Projekts und der Klärung wesentlicher Parameter. Aus dem Workshop resultiert ein Anforderungskatalog (2), in dem die Anforderungen schriftlich festgehalten werden. Der Anforderungskatalog wird mit dem Kunden rückgekoppelt und im weiteren Verlauf von den Beratern in ein Konzept und in Story Cards für das Ticketsystem überführt. Ebenso entsteht auf Basis des Anforderungskatalogs ein „Click-Dummy“ (3), der es dem Kunden ermöglicht, die Ideen der Entwickler und Berater nachzuvollziehen und ein erstes Gespür für die Software zu erhalten. Bei dem Click-Dummy handelt es sich nicht um bereits programmierte Software, sondern um einen Prototypen, eigentlich jedoch um eine aufbereitete Präsentation, die zeigt, wie das Endprodukt aussehen kann und welche Funktionalitäten es aufweist. Deshalb ist er als fester Informationsspeicher dargestellt. Erstellt wird der Click-Dummy von Beratern (4) basierend auf den Ergebnissen des Workshops und des Anforderungskatalogs. Der Click-Dummy ist vor allem für das klare Bild zwischen Kunde und Unternehmen notwendig und unterstützt die Kommunikation zwischen Deutschland und Spanien.

Die Berater aus Deutschland, die mit der Entwicklung vertraut sind, stellen den Informationsfluss zwischen den Kunden und den Entwicklern und damit auch den Informationsfluss über die Ländergrenzen hinweg sicher. Fast täglich kommunizieren sie mit den Entwicklern aus Spanien und skypen oder telefonieren oft mit den externen Kunden; in der Regel mit entsprechender Dokumentation. Die Ergebnisse werden (überwiegend von den Beratern) in Story-Cards oder Tickets festgehalten, die in einem Ticketsystem (5), wie es in der agilen Softwareentwicklung häufig verwendet wird, zusammengetragen werden. Auf diese Dokumentation können alle Projektbeteiligten zugreifen. Darüber hinaus generieren die Berater Testfälle, die an die Qualitätssicherung weitergegeben werden.

Das Projekt endet mit einem Abschluss, bei dem der Kunde die Software bekommt und vier Wochen Zeit hat, um sie zu testen und Änderungswünsche zu äußern. Dieser Schritt ist in Abbildung 2 nicht dargestellt.

### Die Auswertung

Beim ersten Betrachten des Diagramms auf Grundlage des ersten Interviews scheint der Anteil an flüssigen Informationsspeichern, d.h. Personen, zu überwiegen. Von den meisten Gesprächen, insbesondere von den Gesprächen zwischen den Beratern und den Kunden, gibt es jedoch eine ausführliche Dokumentation und Gesprächsprotokolle, die mit allen Gesprächsteilnehmern abgestimmt werden. Auf diese Weise gelingt es, die Gesprächsinhalte auch anderen Projektbeteiligten, wie bspw. dem Teamleiter der Berater, zugänglich zu machen. Außerdem können diese Protokolle bei etwaigen Unklarheiten herangezogen werden.

Zudem fällt bereits nach dem ersten Interview auf, dass die Kommunikation zwischen Deutschland und Spanien aufgrund der sprachlichen Barriere eine erhöhte Schwierigkeit darstellt. Die Kommunikation mit dem Kunden erfolgt über Berater aus Deutschland, die neben dem Verständnis für die Anforderungen an die Software auch die fachliche Expertise mitbringen, Kundenwünsche aufzugreifen, zu konkretisieren und bspw. in Form des Anforderungskatalogs weiterzuverarbeiten.

Derartige Indirektionen wie die Kommunikation der Anforderungen über Dritte stellen häufig eine erhöhte Gefahr dar, da die Informationen zu den Anforderungen nicht ungefiltert bei den Entwicklern ankommen und deshalb Fehlinterpretationen nicht auszuschließen sind. In diesem Beispiel kommt der Kunde jedoch nicht mit einem konkreten Anliegen, sondern dieses wird erst gemeinsam mit den Experten (Beratern) erarbeitet. Zeichnen sich Lösungen ab, werden die Entwickler einbezogen.

Ein weiterer auffälliger Punkt ist das Ticketsystem. Dort werden in Form von Story-Cards die Anforderungen dokumentiert. Die Story-Cards werden üblicherweise vom Kunden geschrieben, da nur er ohne Interpretation von seinen Wün-





in den Prozess wird dieses Risiko reduziert und durch das schriftliche Dokumentieren der Informationen minimiert.

### Ergebnisse

Die Einzelfallstudie verdeutlichte die kritische Stelle bei der die Ländergrenzen überschreitenden Kommunikation, der in dem hier vorgestellten Unternehmen eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Bereits nach einem FLOW-Interview wurde deutlich, dass die Kommunikation zwischen Deutschland und Spanien eine besondere Herausforderung und dadurch auch ein Risiko für den Projekterfolg darstellt.

In der agilen Softwareentwicklung ist der Einsatz eines On-Site-Customers nicht selten. Dieser steht den Entwicklern jederzeit im Idealfall persönlich für Rückfragen oder bei Klärungsbedarf zur Verfügung, ist aber in jedem Fall telefonisch erreichbar. Wenngleich oftmals nicht alle agilen Praktiken umgesetzt werden, so finden sich doch einige wesentliche agile Praktiken im Prozess wieder.

Die Arbeit mit Beratern ist mit der Idee des in der agilen Softwareentwicklung häufig anzutreffenden On-Site-Customers vergleichbar. Die Berater stehen für Rückfragen der Entwickler zur Verfügung, haben Entscheidungsbefugnis und stehen in einem sehr engen Austausch mit den externen Kunden. Dadurch können sie die Kundenanforderungen an die Entwickler weitergeben und die Wünsche der Kunden vor den Entwicklern vertreten.

Ein weiteres agiles Artefakt, das in dem Unternehmen verwendet wird, sind die Story-Cards im Ticketsystem. Diese spiegeln die Kundenanforderungen wider und werden nach Priorität von den Entwicklern implementiert. Verfasst werden die Story-Cards in der agilen Softwareentwicklung üblicherweise vom Kunden oder dessen ständigem Vertreter. Auch in diesem Beispiel werden die Story-Cards vom On-Site-Customer, also den Beratern, verfasst und von der Qualitätssicherung und den Entwicklern überarbeitet und verfeinert. Die Story-Cards finden sich im Ticketsystem wieder und sind darüber für die Qualitätssicherung und die Entwickler einsehbar. Die Story-Cards stellen eine kurzlebige, da Veränderungen unterzogene feste Dokumentation der Kundenanforderungen dar und geben die Inhalte des Anforderungskatalogs wieder. Im Gegensatz zu den Story-Cards wird der Anforderungskatalog jedoch nicht so häufig verändert und angepasst; die Informationen sind langfristiger abrufbar.

In der länderübergreifenden Kommunikation spielen die Berater ebenfalls eine wichtige Rolle. Da länderübergreifende Kommunikation stets eine kritische Stelle im Informationsfluss darstellt, muss diese Stelle besonders beobachtet werden, um Informationsverlust zu vermeiden. Eine Möglichkeit bietet eine regelmäßige Kommunikation zwischen beiden Teams und eine engmaschige Überprüfung der Kundenzufriedenheit – wie es in dem Fallbeispiel gegeben ist. Dadurch kann sicher-

gestellt werden, dass alle relevanten Informationen über die Ländergrenze hinweg transportiert und verbreitet werden. Außerdem ist es empfehlenswert, in beiden Ländern mindestens einen Mitarbeiter einzustellen, der die jeweils andere Sprache spricht, sodass nicht nur auf Englisch als Unternehmenssprache zurückgegriffen werden muss. In dem hier präsentierten Unternehmen wurde die sprachliche Barriere bspw. durch eine fließend spanisch sprechende Mitarbeiterin im deutschen Beraterteam reduziert. Sie kann sicherstellen, dass keine falschen Informationen aufgrund von sprachlichen Missverständnissen transportiert werden.

### Folgerungen

Je nach Unternehmenskontext und Situation sind nicht immer die gleichen Herangehensweisen zielführend. Die hier angewandte Praktik des On-Site-Customers stellt oftmals in der Umsetzung eine Herausforderung dar, da zusätzliche Ressourcen (wie hier die Berater) bereitgestellt werden müssen und die verstärkte Kommunikation zwischen On-Site-Customer und Kunde einen erhöhten Aufwand darstellt. Die Praktik führt aber auch zu vielen Vorteilen, wenn Lösungen mit dem Kunden erarbeitet werden sollen, ein erfolgreicher Projektabschluss mit zufriedenen Kunden im Fokus steht und sprachliche Barrieren zu überwinden sind. Darüber hinaus hilft sie, Missverständnissen entgegenzuwirken und dadurch falscher Implementierung vorzubeugen.

Länderübergreifende Kommunikation kann durch einen On-Site-Customer zwar nicht verhindert werden, da die Ländergrenze entweder zwischen Kunde und On-Site-Customer oder zwischen On-Site-Customer und Entwickler bestehen bliebe, aber sie wird merklich erleichtert. Kunden haben zumeist nur ein begrenztes Zeitkontingent, in dem sie für Rückfragen und Gespräche zur Verfügung stehen. Daher werden kommunikationsstarke und fachlich versierte Berater, die auch im weiteren Verlauf Lösungen mit den Kunden konkretisieren können, benötigt. Die Anforderungen können von den Beratern präzisiert und in der Landessprache der Entwickler ausformuliert werden, sodass sie von den Entwicklern umgesetzt werden können.

Diese Maßnahmen lassen sich sicherlich nicht in jedem Unternehmen realisieren. Wichtig ist jedoch die Steigerung des Bewusstseins über mögliche Schwierigkeiten bei der länderübergreifenden Kommunikation und die stetige Beobachtung des Austauschs.

In Bezug auf die länderübergreifende Kommunikation muss abgewogen werden, welche Gespräche protokolliert werden sollen und bei welchen Informationen das Vorliegen in flüssiger Form ausreicht oder sogar Vorteile hat, weil flüssige Informationen schneller fließen. Die langfristige Verfügbarkeit von Informationen über Dokumentationen sicherzustellen, kostet Zeit. Werden die dokumentierten Informationen von weiteren

Projektbeteiligten, die an dem flüssigen Informationsfluss (bspw. dem Meeting) nicht teilgenommen haben, benötigt und abgerufen, ist eine Dokumentation sinnvoll und notwendig. Endet die Dokumentation jedoch in einem toten Dokument, ist von einer Dokumentation eher abzuraten.

Die Entscheidung, ob etwas dokumentiert werden sollte oder nicht, kann ein FLOW-Modell unterstützen, da es einen guten Überblick über bereits bestehende und in den Prozess eingebundene Informationsspeicher liefert und zudem durch das Befragen von verschiedenen in das Projekt eingebundenen Personen auch Informationen über bspw. tote Dokumente, potenziell überlastete Beteiligte und weitere Risiken im Informationsfluss aufzeigt.



**JIL KLÜNDER, M. SC. MATHEMATIK**

Fachgebiet Software Engineering an der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik  
Leibniz Universität Hannover  
E-Mail: [jil.kluender@inf.uni-hannover.de](mailto:jil.kluender@inf.uni-hannover.de)  
[http://www.se.uni-hannover.de/pages/de/mitarbeiter\\_jil\\_kluender](http://www.se.uni-hannover.de/pages/de/mitarbeiter_jil_kluender)



**PROF. DR. KURT SCHNEIDER**

Leiter des Fachgebiets Software Engineering der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik  
Leibniz Universität Hannover  
E-Mail: [kurt.schneider@inf.uni-hannover.de](mailto:kurt.schneider@inf.uni-hannover.de)  
[http://www.se.uni-hannover.de/pages/de/mitarbeiter\\_kurt\\_schneider](http://www.se.uni-hannover.de/pages/de/mitarbeiter_kurt_schneider)

## SUMMARY

**Research question:** An appropriate information flow is indispensable for software projects. How does information flow work across state borders? Is there a possibility to identify a sufficient or insufficient information flow?

**Methodology:** Case study with a globally distributed software company

**Practical implications:** Communication across state borders is a critical issue in information flow because of language and geographical distance. We present a possibility to demonstrate this difficulty and to avoid it.

## LITERATURVERZEICHNIS

**Kauffeld, S./Handke, L./Straube, J. (2016):** Far from Distant: Virtual Teamwork. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47 (1), S. 43-51.

**Klünder, J./Schneider, K./Kortum, F./Straube, J./Handke, L./Kauffeld, S. (2016):** Communication in Teams – An Expression of Social Conflicts. In: Human-Centered and Error-Resilient Systems Development: IFIP WG 13.2/13.5 Joint Working Conference, 6th International Conference on Human-Centered Software Engineering and 8th International Conference on Human Error, Safety, and System Development, Stockholm, Sweden. Springer International Publishing, S. 111-129.

**Stapel, K./Knauss, E./Schneider, K./Zazworka, N. (2011):** FLOW Mapping: Planning and Managing Communication in Distributed Teams. In: Proceedings of 6th IEEE International Conference on Global Software Engineering, Helsinki, Finland, S. 190-199.

**Stapel, K./Schneider, K. (2012):** Managing Knowledge on Communication and Information Flow in Global Software Projects, In: Expert Systems – The Journal of Knowledge Engineering in Global Software Development, 31 (3), S. 234-252.

**Stapel, K. (2012):** Informationsflusstheorie der Softwareentwicklung. Dissertation, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, Verlag Dr. Hut.

# Mobiles Arbeiten: Konsequenzen für die strategische Personalarbeit

Von Prof. Dr. Antje Ducki (Beuth Hochschule für Technik Berlin), Dr. Susanne Gerstenberg (BAuA) und Huu Tan Nguyen (Beuth Hochschule für Technik Berlin)

Mit dem Strukturwandel und der Digitalisierung wird die Zahl der Tätigkeiten, die ortsunabhängig durchgeführt werden können, auch in Zukunft zunehmen (Schulze/Meissner/Weichbrodt, 2014). Mit der Zunahme ortsunabhängiger mobiler Arbeit stellen sich zugleich Fragen zur Gestaltung dieser Arbeitsform und zur Unterstützung dieser Beschäftigtengruppe durch das Personalmanagement. Dabei sind neben organisatorischen und juristischen Fragen auch soziale Fragen zur Bindung mobil Arbeitender an das Unternehmen zu beantworten (Bretschneider-Hagemes, 2011; Kesselring/Vogl, 2010).

Der folgende Beitrag basiert auf den Ergebnissen eines Scoping Reviews zum Thema „Mobilität und Gesundheit“ von Ducki und Nguyen (2016), das im Rahmen des Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) erstellt wurde. 156 Quellen, davon 54 Primärstudien, liegen dem Review zugrunde. Es wurden verschiedene berufsbezogene Mobilitätsformen voneinander unterschieden und ausgewertet. Im Folgenden wird beispielhaft für mobiles Arbeiten die Vor-Ort-Arbeit in ihren Besonderheiten und Konsequenzen für die virtuelle Kommunikation und Kooperation sowie die Personalarbeit beschrieben.

## Einordnung mobiler Arbeit und Verbreitung

Was genau bedeutet es, mobil zu arbeiten? Beschäftigte üben „mobile Arbeit“ aus, wenn sie zehn Stunden pro Woche oder mehr als 20 Prozent ihrer Arbeit außerhalb des Firmenbüros oder des Heimarbeitsplatzes leisten und dabei neue Informationstechnologien nutzen (Benz, 2010; Brandt, 2010). Mobile Arbeit kann an jedem beliebigen Ort stattfinden, was sie von der Telearbeit unterscheidet, die ortsgebunden erfolgt. Koroma, Hyrkkänen und Vartiainen (2014) nennen als Kennzeichen mobiler Arbeit den flexiblen Gebrauch von Zeit und Ort, die Nutzung mobiler Endgeräte sowie eine Kollaboration, die an verschiedenen Orten (auch virtuell) erfolgen kann (ebd.).

Mobile Arbeit kann den berufsbedingten Mobilitätsformen zugeordnet werden, bei denen sich die Mobilitätsanforderungen aus der Arbeit selbst ergeben. Dauer, Häufigkeit, Rhythmus und Rahmenbedingungen der Mobilität werden betrieblich

festgelegt und sind somit auch durch betriebliche Maßnahmen veränderbar. Mobile Arbeit lässt sich danach unterscheiden, ob sie durch eine Aufgabenerledigung an wechselnden oder wiederkehrenden Orten verursacht ist (Vor-Ort-Tätigkeiten, Dienst- und Businessstrips oder Entsendungen) oder ob die Bewegung an sich zentrales Aufgabenelement ist, wie es bei Transport- und Beförderungsaufgaben der Fall ist (Ducki/Nguyen, 2016).

Neben berufsbedingten Mobilitätsformen gibt es berufsassoziierte Mobilitätsformen wie das tägliche, wöchentliche oder saisonale Pendeln. Berufsassoziierte Mobilität ist der Arbeit vor- und nachgelagert und dient dazu, berufliche und außerberufliche Anforderungen zu koordinieren (ebd.). Viele Erwerbstätige sind multimobil, d.h. sie üben einen mobilen Beruf aus und pendeln zusätzlich.

Abbildung 1 stellt alle berufsrelevanten Mobilitätsformen in der Übersicht dar.

Für das Personalmanagement und die Gestaltung von Mobilitätsbedingungen ergeben sich durch die Unterscheidung berufsassoziiert und berufsbedingter Mobilitätsformen bedeutsame Unterschiede, da berufsassoziierte Mobilitätsformen, wie z.B. das tägliche oder auch wöchentliche Pendeln, vorrangig in den Verantwortungsbereich der Einzelpersonen bzw. gesellschaftspolitischer Institutionen fallen. Im Fall der berufsbedingten Mobilität, wie z.B. bei der mobilen Arbeit von Servicetechnikern, Pharmareferenten oder auch bei Beförderungstätigkeiten fällt die Gestaltung der Mobilitätsbedingungen eindeutig in den Verantwortungsbereich des Betriebs.

19% der Erwerbstätigen geben in einer repräsentativen Erwerbstätigenbefragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) an, häufig oder ständig an wechselnden Arbeitsorten tätig zu sein. Vor allem Beschäftigte im Baugewerbe, im Bergbau, in der Energiegewinnung, Land- und Fortwirtschaft, Energie- und Wasserversorgung sowie Verkehr und Nachrichtenübermittlung sind vorrangig mit wechselnden Arbeitsorten konfrontiert (Brandt, 2010), aber auch Unternehmensberater können zu den mobil Arbeitenden gezählt werden.

Zugenommen haben in den letzten Jahren Geschäftsreisen. Laut Geschäftsreisenanalyse des Verbandes Deutscher Reise-Managements (VDR) gab es 2015 182,7 Millionen Geschäfts-

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie kann mobile Arbeit gesundheitsgerecht gestaltet werden? Dabei werden insbesondere organisatorische und soziale Aspekte als Ansatzpunkte für die strategische Personalarbeit adressiert.

**Methodik:** Ergebnisse eines Scoping Reviews im Rahmen des Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

**Praktische Implikationen:** Die Rahmenbedingungen für mobile Arbeitsformen sind so zu gestalten, dass Mobilität möglichst behinderungsfrei und gesundheitsgerecht erfolgen kann und der soziale Kontakt und die Bindungsfähigkeit beruflich mobiler Erwerbspersonen betrieblich und persönlich aufrechterhalten werden kann. Praktische Maßnahmen können auf individueller und betrieblicher Ebene ansetzen.

reisen. Im Vergleich dazu waren es 2011 163,9 Millionen Geschäftsreisen, was einem Anstieg von etwa 11% entspricht. Eine durchschnittliche Geschäftsreise dauert zwei Tage, in großen Unternehmen ist fast jeder zweite Beschäftigte einmal pro Jahr geschäftlich unterwegs, in den Jahren zuvor waren es jeder vierte, bzw. jeder dritte (VDR, 2016).

Laut einer Studie von Pricewaterhouse-Coopers (PWC) aus dem Jahr 2010 nehmen zudem Entsendungen kontinuierlich zu (Hupfeld/Broderson/Herdegen, 2013). Im Jahr 2011 gaben 87% von über 1.000 befragten Unternehmen an, ein gestuftes Mobilitätskonzept zu haben, das auch Entsendungen einschließt. Im Jahr 2000 waren es noch 50%. Während in früheren Jahren insbesondere Führungskräfte aus dem oberen Management entsendet wurden, hat in den letzten Jahren verstärkt die Entsendung von hoch qualifiziertem und spezialisiertem Personal aus den mittleren Hierarchieebenen zugenommen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Häufig handelt es sich z.B. um einen standortübergreifenden Know-how-Transfer und die Anpassung von Arbeitsprozessen und Verfahrensweisen.

Geschäftsreisen und Entsendungen, die zum Zwecke des Know-how-Transfers erfolgen, bedeuten für die meisten der Reisenden, dass neben ihrer zeitweisen Arbeit am anderen Ort ihre Arbeitsaufgaben am eigentlichen Arbeitsort fortbestehen. Sie sind somit in der Zeit ihrer Abwesenheit auf virtuelle Formen der Zusammenarbeit mit ihrem Kernteam angewiesen, womit sich für viele Geschäftsreisende die Arbeit phasenweise verdoppelt und Abstimmungsprozesse „zu Hause“ durch die Abwesenheit der Person erschwert werden können. Gerade in diesen Fällen ist eine sehr gut funktionierende Informations- und Kommunikationstechnologie (z.B. Systemkompatibilität, Groupware/Shared Services, Web-Konferenzsysteme etc.) für den Arbeitserfolg von großer Bedeutung.

## Besonderheiten mobiler Arbeit

Bei mobiler Arbeit unterscheiden sich nicht nur die Mobilitätsanforderungen, sondern auch die Berufe und die damit verbundene Lebenssituation stark: Servicemitarbeiter im Außendienst, Busfahrer, Flug- und/oder Schiffspersonal, Unternehmensberater und Einsatzkräfte des Militärs oder von Hilfsorganisationen sind im Hinblick auf ihre Arbeitsanfor-

derungen so unterschiedlich, dass ein Vergleich schwer ist. Dennoch lassen sich einige Gemeinsamkeiten finden.

Schließt man militärische und Hilfsorganisationen aus, scheint neben der schon in der Definition genannten Multilokalität eine Gemeinsamkeit vieler mobiler Berufe darin zu bestehen, dass es sich häufig um Einzelarbeit handelt und Teambezüge nur schwach ausgeprägt sind (Hupfeld/Broderson/Herdegen, 2013; Koroma/Hyrkkänen/Vartiainen, 2014).

Multilokales Arbeiten bedeutet, dass Arbeitsplätze, -orte und Kundenkontakte mehrmals täglich wechseln. Die Haupttätigkeit erfolgt beim Kunden vor Ort, der Kontakt zum Unternehmen wird virtuell aufrechterhalten; Nacharbeit wie Dokumentationsarbeiten erfolgen im Fahrzeug, im Zug, im Flugzeug, auf Flughäfen, in Cafés oder zu Hause. Damit wird jeder beliebige Ort zum Arbeitsplatz umfunktionierte, unabhängig davon, ob er den Kriterien guter Arbeitsplatzgestaltung auch nur im Ansatz genügt.

Mobile Beschäftigte haben im eigenen Unternehmen häufig keinen festen Arbeitsplatz, müssen hier aber in kurzer Zeit umfangreiche kommunikative und bürokratische Aufgaben erledigen: Sie müssen dort ihr Wissen zum eigenen Arbeitsgebiet und zu betrieblichen Entwicklungen aktualisieren, Rücksprachen mit Vorgesetzten und Kollegen halten und Dokumentationsarbeiten durchführen (Koroma/Hyrkkänen/Vartiainen, 2014). Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, Raumkosten zu sparen, indem für mobil Arbeitende sogenannte Desk-Sharing-Modelle angeboten werden oder zunehmend auch „Co-Working Spaces“, in denen sich die Beschäftigten außerhalb des eigenen Unternehmens wohnortnah auf Zeit einmieten können.

Weitere gemeinsame Wesensmerkmale mobiler Arbeit sind umfangreiche Reise- bzw. Fahrttätigkeiten. Borg und Kristensen (1999) haben für Vor-Ort-Arbeitende durchschnittlich 16,5 Stunden Reisezeit pro Woche im Auto ermittelt, was 38 Prozent ihrer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit entspricht. Pharmareferenten, Servicemitarbeitende oder Versicherungsvertreter verbringen somit einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit unterwegs, die meisten von ihnen im firmeneigenen Dienstwagen.

Diese Besonderheiten mobiler Arbeit sind mit verschiedenen Belastungen und Ressourcen verbunden, die sich nach Art der

mobilen Arbeit stark unterscheiden können. Sie zu kennen ist eine wichtige Grundlage der Personalarbeit, die darauf abzielt, mobil Arbeitende bedarfsgerecht zu fördern, um eine hohe Leistungsfähigkeit zu erhalten und sie dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Im Folgenden werden beispielhafte Belastungen und Ressourcen für Vor-Ort-Arbeitende wie Servicetechniker, Pharmareferenten oder Außendienstmitarbeiter aus der Versicherungswirtschaft dargestellt.

Belastungen können in Belastungen aus dem Arbeitsverhältnis, aufgabenbedingte und sozio-emotionale Belastungen, arbeitsorganisatorische und mobilitätsspezifische Belastungen unterschieden werden.

**Belastungen aus dem Arbeitsverhältnis**

Belastungen aus dem Arbeitsverhältnis resultieren bspw. bei Außendienstmitarbeitern aus ergebnisorientierten Vergütungssystemen. Lüdemann (2015) hat 2.800 auf Provisionsbasis arbeitende Außendienstmitarbeiter eines Finanzdienstleisters zu ihrer Arbeitssituation und Gesundheit befragt und mit Innendienstangestellten verglichen. 42% der Außendienstmitarbeiter arbeiten 40 bis 50 Stunden und 32% arbeiten 50 bis 60 Stunden pro Woche. Sie liegen mit 5,2 Krankheitstagen deutlich unter dem Durchschnittswert der Finanzbranche von

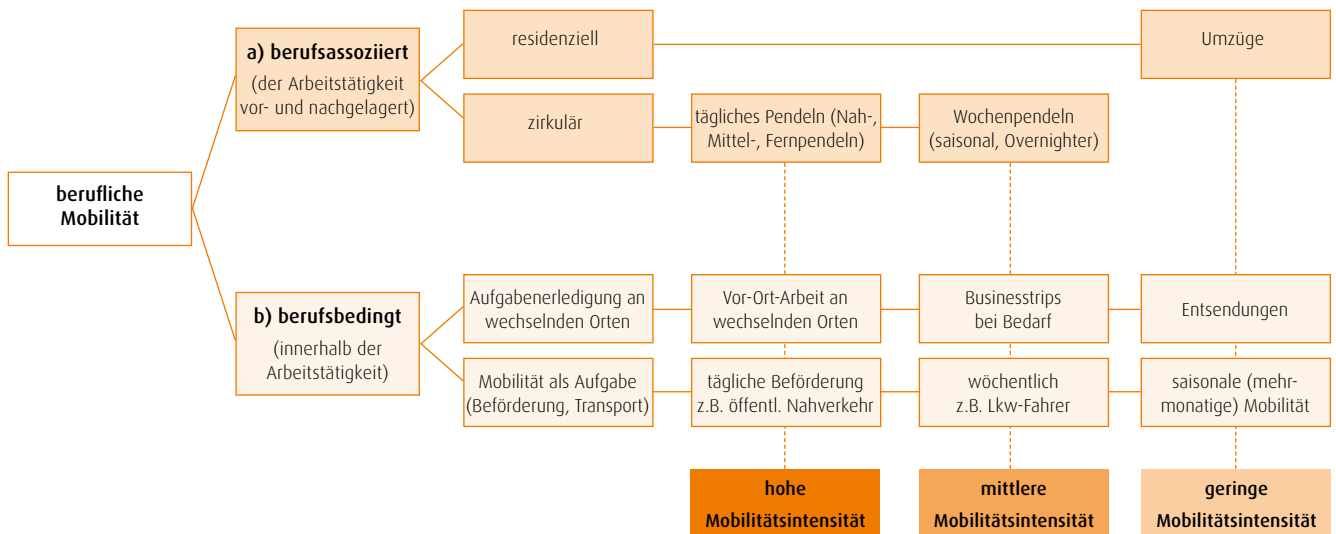
rund 7,8 Krankheitstagen. 50% der Befragten arbeiten an 14 oder mehr Tagen im Jahr, obwohl sie eigentlich krank sind, was als ein deutliches Zeichen für Präsentismus und damit verbundener interessierter Selbstgefährdung angesehen wird.

**Aufgaben- und organisationsbedingte Belastungen**

Als aufgabenbedingte Belastungen werden häufig ein hoher Zeit- und Termindruck, starke Arbeitsintensivierung, aber auch mangelnde Fort- und Weiterbildung genannt. Für Außendienstmitarbeiter ergeben sich oft Überstunden durch unvorhersehbare Arbeitsanforderungen, durch ein hohes Verkehrsaufkommen oder auch Verspätungen von öffentlichen Verkehrsmitteln, weshalb sie auch häufig abends zu Hause arbeiten (Bretschneider-Hagemes, 2011; Koroma/Hyrkkänen/Vartiainen, 2014; Lüdemann, 2015; Strobel/Lehning, 2003). Wo vor Ort beim Kunden virtuelle Zusammenarbeit, z.B. mit dem Innendienst, erfolgen muss, können technische Probleme die Erreichbarkeit erschweren, was zu Wartezeiten beim Kunden führen kann, was in Folge den Zeitdruck erhöhen und den Stress im Team vergrößern kann.

Belastungen aus der betrieblichen Organisation ergeben sich aus der Tatsache, dass mobil Arbeitende nicht über einen festen Arbeitsplatz in ihrem Unternehmen verfügen, was nach-

**Abb. 1: Mobilitätsformen in der Übersicht**



Quelle: Ducki und Nguyen, 2016, S. 17

weisbar mit sozialer Isolierung, mangelnder Beziehung zum Unternehmen sowie mangelnder sozialer Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte verbunden ist (Koroma/Hyrkkänen/Vartiainen, 2014). Dies hat auch Folgen für das Commitment mobil Beschäftigter: Wer kaum noch physisch anwesend ist, hat weniger Kontaktmöglichkeiten und damit Gelegenheiten, sich mit den Kollegen und der Organisation verbunden zu fühlen. Insbesondere das affektive Commitment benötigt physische Kontakte und Präsenz. Der Bindungsverlust wird auch als ein Grund dafür genannt, warum das Unternehmen Yahoo den Modellversuch der völlig ortsungebundenen Arbeit wieder rückgängig gemacht hat und die Mitarbeiter jetzt wieder in die firmeneigenen Büros zurückbeordert hat.

Auch eine mangelnde Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse des Unternehmens wird in einer Befragung von Pharmareferenten und Servicetechnikern oft angemahnt (Strobel/Lehnig, 2003). Die starke Abhängigkeit von den Arbeitsmitteln (insbesondere von Soft-/Hardware, Mobilfunkverbindungen, Hotlines) wird dann als belastend erlebt, wenn sie unzuverlässig oder zu langsam funktionieren oder wenn die Technik zu Kontroll- und Überwachungszwecken verwendet wird (Bretschneider-Hagemes, 2011). Weil die Arbeitsbedingungen bei Vor-Ort-Arbeit durch den Kundenbetrieb bestimmt werden, wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz häufig vernachlässigt oder missachtet und auch die betriebsärztliche bzw. arbeitsmedizinische Betreuung ist für diese Zielgruppe aufgrund der schwierigen Erreichbarkeit häufig erschwert (Strobel/Lehnig, 2003).

### Sozioemotionale Belastungen

Sozioemotionale Belastungen ergeben sich in erster Linie aus dem Kundenkontakt. Eine Tagebuchstudie mit 112 Außendienstmitarbeitern von Schwartz und Stone (1993) zeigt, dass 75% der befragten Teilnehmer angeben, dass die am stärksten belastenden Tagesereignisse arbeitsbezogene Ereignisse im zwischenmenschlichen Bereich sind. Konfliktreiche Kundenkontakte ergeben sich hier vor allem unter Zeitdruck (Borg/Kristensen, 1999). Auch das Managen und Aufbauen immer wieder wechselnder arbeitsbezogener Netzwerke kann zum Belastungsfaktor werden. Mehrere Studien (Strobel/Lehnig, 2003; Westman, 2005) verweisen darauf, dass mobil Arbeitende sich häufig nirgendwo zugehörig fühlen. Sie haben zwar ein enorm breites Netzwerk an beruflichen Kontakten, jedoch sind viele Beziehungen oberflächlich und durch schwache Bindungen gekennzeichnet (Kesselring/Vogl, 2010). „I'm always going somewhere, never being anywhere“ (Westman, 2005, S. 481) bringt das Gefühl der Bindungslosigkeit auf den Punkt. Da beruflich Mobile häufig von zu Hause arbeiten, hat dies oft auch Folgen für die familiäre Situation. Work-Family-Konflikte werden eher von Außendienstmitarbeitern genannt als von Innendienstmitarbeitern und sind der häu-

figste Grund, warum Beschäftigte diese Arbeitsform aufgeben wollen (Lüdemann, 2015).

Sozioemotionale Belastungen können sich für mobil Arbeitende auch daraus ergeben, dass die Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten erschwert ist. Verhalten kann bei physischer Distanz nicht direkt beobachtet werden, damit sind Emotionen abwesender Teammitglieder schwerer erkennbar und interpretierbar und es müssen andere Wege als Mimik, Gestik, Intonation gefunden werden, um Emotionen und Stimmungen zu vermitteln. Wenn es hierzu keine speziellen Fortbildungen gibt, kann das Teamklima schnell darunter leiden.

### Mobilitätsspezifische Belastungen

Mobilitätsspezifische Belastungen ergeben sich u.a. aus der Tatsache, dass bei Vor-Ort-Arbeit Verkehrsmittel wie der Zug, das Flugzeug, das Auto, das Hotel und jeder öffentliche Platz als „Arbeitsplatz“ dienen. Crawford, MacCalman und Jackson (2011) zeigen in ihrem Review, dass eine unzureichende ergonomische Gestaltung der Verkehrsmittel stark mit Muskel-Skelett-Erkrankungen assoziiert ist. Durch die starke Abhängigkeit vom Verkehrsaufkommen bestehen darüber hinaus verkehrsbedingte Belastungen wie Staus, Baustellen, Umwege, schlechte Witterungsverhältnisse, Verspätungen öffentlicher Verkehrsmittel, die vor allem unter Zeitdruck hohe Belastungen darstellen.

Betriebliche, sozioemotionale und verkehrsbedingte Belastungen treffen oft zusammen. Vor allem unter der Bedingung hoher Arbeitsintensität und Verdichtung beeinträchtigen sie die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Betroffenen (Crawford/MacCalman/Jackson, 2011; Ducki/Nguyen, 2016).

Neben Belastungen weist mobile Arbeit aber auch Vorteile auf. Mobil Beschäftigte haben ihre Tätigkeit meist frei gewählt. Sie schätzen an ihrer Arbeit vor allem ihre Unabhängigkeit und Freiheit sowie die größeren Gestaltungsfreiräume. Sie sind häufig betrieblichen Reglementierungen durch Abwesenheit entzogen, erleben ihre Arbeit als selbstbestimmter und freier, geben an, mehr Gestaltungsmöglichkeiten in der persönlichen Arbeitsorganisation zu besitzen und schätzen ihre Aufgabenvielfalt und Abwechslung (Brandt, 2010; Kesselring/Vogl, 2010; Strobel/Lehnig, 2003). Vor-Ort-Arbeitende bewerten die zahlreichen Lernmöglichkeiten positiv, die sich daraus ergeben, dass Probleme vor Ort gelöst werden müssen, auch wenn es dazu noch keine vorgefertigten Routinen gibt.

Als besonders wichtige Ressourcen werden die Planbarkeit und die Vorhersehbarkeit von Kundenbesuchen und Reisen genannt. Auf der Seite der Person werden Fähigkeiten zur Segmentierung, zum Abschalten und zur Trennung von Arbeit und Freizeit als Ressourcen hervorgehoben. Diese Fähigkeiten können aber nur im Sinne einer Ressource zur Anwendung kommen, wenn die Bedingungen dies auch zulassen. Eine hohe

Arbeitsdichte verhindert Segmentierung und fördert Selbstgefährdung (Ducki/Nguyen, 2016). Generell sind für mobil Arbeitende verständnisvolle Vorgesetzte und Kollegen, eine qualitativ hochwertige technische Ausstattung und komfortable Reisebedingungen wichtig. Abbildung 2 zeigt die wichtigsten Ressourcen und Belastungen der Vor-Ort-Arbeit.

Zusammengefasst sind mobil Arbeitende multiplen Verdichtungs- und Entgrenzungsfahren ausgesetzt, sie neigen aufgrund ihrer Autonomie zur interessierten Selbstgefährdung und sind häufig nur unzureichend in das betriebliche Gesamtgeschehen integriert. Gleichzeitig sind Freiheit und Unabhängigkeit die Hauptbeweggründe, warum sie ihren Beruf gewählt haben. Insgesamt bestehen für diese Beschäftigtengruppe hohe Anforderungen an die Selbststeuerung, sowohl hinsichtlich der zu erledigenden Arbeitsaufgabe als auch bei eigenverantwortlicher Regelung der Reisetätigkeit (Brandt, 2010).

### **Konsequenzen für ein strategisches Personalmanagement**

Mobile Arbeit wird von den Betroffenen nicht konsistent erlebt, sondern stellt für die meisten Lust und Last zugleich dar (Kesselring/Vogl, 2010). Diese Ambivalenz verweist auf ein Grundproblem arbeitspolitischer Gestaltung, da Regulierungen schnell als restriktive Regelungen und Eingriffe in die persönliche Autonomie empfunden werden können, gleichzeitig zeigen die Studien aber auch, dass die Personalarbeit Maßnahmen ergreifen muss. Regulierungen müssen daher diese Ambivalenz aufgreifen und Rahmenbedingungen schaffen, in denen eine größtmögliche Autonomie der Betroffenen gewährleistet bleibt (ebd.). Grundsätzlich geht es darum, die Rahmenbedingungen für mobile Arbeits- und Lebensformen so zu gestalten, dass Mobilität möglichst behinderungsfrei und gesundheitsgerecht erfolgen kann und der soziale Kontakt und die Bindungsfähigkeit beruflich mobiler Erwerbspersonen betrieblich und persönlich aufrechterhalten werden können.

### **Individuelle und betriebliche Maßnahmen**

Da mobil Arbeitende allein und selbstbestimmt arbeiten, müssen sie ein hohes Maß an Selbstorganisation und Gesundheitskompetenz besitzen, die sich nicht nur auf die Gestaltung der Mobilitätsbedingungen richtet, sondern auch auf die Gestaltung der Arbeit vor Ort. Sie müssen selbst in der Lage sein, Gesundheitsgefahren frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls auch zu beheben, Pausen eigenverantwortlich realisieren, Arbeits- und Schutzmittel gesundheitsbewusst einsetzen. Da mobil Beschäftigte in besonderer Weise von interessierter Selbstgefährdung und Präsentismus betroffen sind, werden Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz angeregt. Neben der Vermittlung von Fähigkeiten in Bezug auf einen gesunden Lebensstil sollte ein Schwerpunkt in der Stärkung der Selbstaufmerksamkeit für Überforderungssituationen liegen (Lüdemann, 2015).

Es werden verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Selbststeuerungsfähigkeiten insbesondere zur Stressbewältigung, Planung und Organisation der Arbeit, Umgang mit Emotionen im Kundenkontakt, Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen sowie Umgang mit neuen Technologien als wichtige individuumsbezogene Maßnahmen genannt (Bretschneider-Hagemes, 2011; Strobel/Lehnig, 2003). Außerdem sollten die Besonderheiten virtueller Kommunikation vermittelt werden. Mobil Beschäftigte müssen über die Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationskanäle und Medien informiert sein, um anlassbezogen die richtige Auswahl treffen zu können: Welches Gespräch muss mit Kollegen und Vorgesetzten face to face geführt werden, welche Themen können über E-Mail, welche über Videokanäle transportiert werden? Und zuletzt müssen Grundlagen ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung vermittelt und auf die konkreten Vor-Ort-Bedingungen übertragen werden.

Mobil Arbeitende können durch flexible Arbeitszeiten, Mindestpräsenzzeiten im Unternehmen sowie Mitsprachemöglichkeiten unterstützt werden (Paridon, 2012). Eine besondere Bedeutung kommt den Führungskräften zu. Führung mobil Arbeitender erfolgt ergebnisorientiert. Hierbei ist es besonders wichtig, die Bedingungen so zu gestalten, dass mobil Beschäftigte die vereinbarten Ziele auch tatsächlich erreichen können, d.h. Arbeitsvorgaben sollten klar definiert werden und ein realistisches Ausmaß nicht überschreiten. Insbesondere bei schwer vorausplanbaren Aufgaben sind hinreichende Zeitpuffer einzubauen. Außerdem wird besonders bei mobiler Arbeit hervorgehoben, dass eine möglichst große Mitsprache und Partizipation der Beschäftigten für die Vermeidung negativer Folgen wichtig ist. Besondere Mobilitätsleistungen sollten in Mitarbeitergesprächen anerkannt werden (z.B. Kesselring/Vogl, 2010). Damit Vertrauen auch unter Mobilitätsbedingungen entstehen kann, bedarf es regelmäßiger Face-to-Face-Kontakte, wöchentlicher Mindestpräsenzen (zwei Tage pro Woche) für den Führungskontakt und den kollegialen Austausch. Regelmäßige Präsenzzeiten im Unternehmen garantieren zudem einen guten Informationsfluss. Auch Führungskräfte müssen Medienkompetenz besitzen, um themenbezogen das passende Kommunikationsmedium auszuwählen. Schließlich ist eine ausdrückliche familienfreundliche Unternehmenskultur hilfreich (z.B. Brandt, 2010; Bretschneider-Hagemes, 2011; Hupfeld/Brodersen/Herdegen, 2013; Kremer/Janneck, 2013).

Mobil Arbeitende benötigen für die Phasen ihrer Anwesenheit im Unternehmen Arbeitsplätze, an denen sie konzentrierte Ruhearbeit ausführen, aber auch Besprechungen zum Zwecke des Informationsaustauschs und der Abstimmung stattfinden können. Die Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten ist Ausdruck von Wertschätzung und Bindungswillen vonseiten des Unternehmens. Wer sich immer erst einen Raum suchen muss und andere dann bei der Ausübung ihrer Arbeit stört oder



**Abb. 2: Ressourcen und Belastungen von Vor-Ort-Arbeit**

Ebene	Ressourcen	Belastungen
Arbeitsverhältnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unabhängigkeit, Freiheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergebnisorientierte Vergütung &gt; Präsentismus</li> </ul>
Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Gestaltungs- und Handlungsspielräume</li> <li>• hohe Eigenverantwortung</li> <li>• Aufgabenvielfalt und Abwechslung</li> <li>• Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>• zeitliche und räumliche Flexibilität</li> <li>• qualitativ hochwertige technische Ausstattung (schnelle und sichere Standleitungen, Groupware, Datenbrillen etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termin- und Zeitdruck</li> <li>• Arbeitsintensivierung</li> <li>• Informationsdefizite</li> <li>• häufige Störungen und Unterbrechungen</li> <li>• erhöhter Koordinationsaufwand</li> <li>• unzuverlässige oder fehlerhafte (Informations- und Kommunikations-)Technik</li> <li>• unzureichende Fortbildungsmöglichkeiten</li> </ul>
betrieblich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planbarkeit z.B. von Kundenterminen</li> <li>• Vorhersehbarkeit</li> <li>• „kontrollfreie“ Arbeitszone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mangelnde Einbindung in betriebliche Entscheidungsprozesse</li> <li>• geringere Beförderungschancen</li> <li>• Kontrolle durch Tracking mittels mobiler Endgeräte</li> <li>• unzureichender Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>• unzureichende arbeitsmedizinische Betreuung</li> </ul>
sozioemotional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verständnisvolle Vorgesetzte und Kollegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konfliktreiche Kundenkontakte (vor allem unter Zeitdruck)</li> <li>• fehlende soziale Unterstützung, Isolation</li> <li>• keine festen Bindungen</li> <li>• Work-Family-Konflikte</li> </ul>
mobilitätsbedingt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komfortable Reisebedingungen wie z.B. gute Innenraumausstattung von Autos, 1.-Klasse-Reisemöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewegungsmangel</li> <li>• unzureichende ergonomische Bedingungen vor Ort</li> <li>• schlechte Ergonomie der Innenräume von Verkehrsmitteln</li> <li>• Planungsunsicherheit durch wechselndes Verkehrsaufkommen</li> <li>• höhere Unfallrisiken</li> <li>• unzureichende Verkehrsinfrastrukturen</li> </ul>
personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten zur Segmentierung, zum Abschalten und zur Trennung von Arbeit und Freizeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstgefährdung, insbes. erschwerte Trennung von Arbeit und Freizeit</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Hupfeld et al., 2013, S.19; siehe auch Crawford et al., 2011

selbst gestört wird, wird jede Gelegenheit zur „Flucht“ oder Abwesenheit nutzen. Realisierte Raumkonzepte sind damit immer auch Bindungsinstrumente (Koroma/Hyrkkänen/Vartiainen, 2014).

Für mobil Arbeitende werden übereinstimmend in den verschiedenen Studien die Schaffung größtmöglicher Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Kontrollierbarkeit durch Partizipation und die Gewährung von Entscheidungs- und Zeitspielräumen als wichtigste Maßnahmen benannt. Partizipation und Einflussnahme beziehen sich auf die Ausgestaltung der konkreten Mobilitätsbedingungen (Zeitpunkte, Dauer, Häufigkeit der Reisen, Routenplanungen, Hotelbuchungen, Flexibilität in Bezug auf nicht vorhersehbare Vor-Ort-Ereignisse mit Entscheidungsnotwendigkeiten), aber auch auf die Gestaltung der Arbeitszeit (täglich, wöchentlich, aber auch z.B. flexible Urlaubsregelungen) und des Arbeitsorts.

Der Erhalt von Handlungs- und Zeitspielräumen ist für berufsbedingt Mobile in doppelter Weise wichtig: Sie sind zum einen der Grund, warum sich Beschäftigte überhaupt für eine

mobile Arbeitsform entscheiden und bewusst mobilitätsbedingte Belastungen in Kauf nehmen. Werden diese Freiheitsgrade genommen, ergibt sich ein genereller Sinnverlust mit deutlichen Wechselambitionen, z.B. vom Außen- in den Innendienst (Bretschneider-Hagemes, 2011; Lüdemann, 2015; Strobel/Lehning, 2003). Die Befunde von Borg und Kristensen (1999) zeigen darüber hinaus, dass auch bei Außendienstmitarbeitern Zeitspielräume positive Wirkungen entfalten können. Wenn Kundengespräche nicht unter Zeitdruck erfolgen, werden sie zu einer Quelle von Wohlbefinden. Müssen sie jedoch unter Zeitdruck abgebrochen werden, werden sie als potenziell konfliktreicher und damit belastender erlebt.

Eine betriebsärztliche Betreuung mobil Beschäftigter sollte ebenfalls engmaschig erfolgen, um möglichst frühzeitig gesundheitliche Verschlechterungen zu identifizieren.

Fortbildung mobil Beschäftigter kann durch Blended Learning und Online-Seminare realisiert werden. Auch Ad-hoc-Kontakte zu Fachexperten des Gesundheitsschutzes können im konkreten Einzelfall hilfreich sein.

Von großer Bedeutung ist eine gute Unterstützung durch eine verlässliche und leistungsstarke Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnologien und hochwertig ausgestattete Dienstfahrzeuge (z.B. Bretschneider-Hagemes, 2011; Strobel/Lehnig, 2003). Kontrollmaßnahmen durch Trackingsysteme mobiler Endgeräte oder engmaschige Anrufe sollten soweit es geht vermieden werden, da darüber für die Betroffenen die besonderen Vorteile der mobilen Arbeit vernichtet werden. Um die Bedürfnisse der mobil Arbeitenden nach Nichtkontrolle und legitime betriebliche Kontrollinteressen bestmöglich aufeinander abzustimmen, bieten sich Maßnahmen wie die Einführung eines runden Tisches für mobil Beschäftigte, ihre Vorgesetzten, ggf. auch Vertreter der Personalabteilungen sowie der betrieblichen Interessenvertretungen an. Hier können konsensuale Lösungen erarbeitet werden, gleichzeitig bieten sie Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch.

Ein umfassendes betriebliches Mobilitätsmanagement kann Strukturen und Bedingungen schaffen, die mobile Arbeitsformen unterstützen und damit die Bindung der mobil Arbeitenden an das Unternehmen stärken. Zu einem umfassenden betrieblichen Mobilitätsmanagement gehört eine systematische Analyse und Bewertung der vorhandenen Mobilitätsanforderungen sowie die Ableitung von Interventionen z.B. in Form von Beratung und Information. Es sollte alle im Unternehmen vorkommenden Mobilitätsformen wie den Berufspendlerverkehr, Businessstrips, Entsendungen und Vor-Ort-Arbeitsformen berücksichtigen. Handlungsfelder des betrieblichen Mobilitätsmanagements sind die Entwicklung konkreter Maßnahmen zur Förderung der individuellen Mobilitätskompetenz und die Schaffung mobilitätsfreundlicher Rahmenbedingungen. Hierbei sind abgestimmte Konzepte wünschenswert (z.B. Stärkung des Selbstmanagements und Mitbestimmung bei der Anzahl

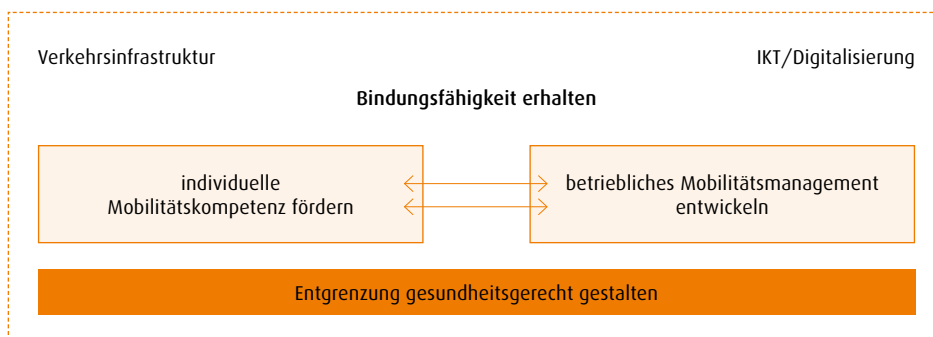
und Reihenfolge von Kundenterminen). Fragen bestmöglicher technologischer Unterstützung sind hierbei genauso zu berücksichtigen wie die allgemeine Verkehrsinfrastruktur.

Mobile Arbeit ist in vielerlei Hinsicht entgrenzte Arbeit. Aus diesem Grund berühren Regelungen, die im Rahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements entwickelt werden, häufig generelle Fragen der Entgrenzung und sollten aufeinander abgestimmt werden (Hupfeld/Brodersen/Herdegen, 2013).

Abbildung 3 fasst die Maßnahmenbereiche einer strategischen Personalarbeit für mobil Arbeitende zusammen.

Als wichtigste übergeordnete Gestaltungsempfehlung kann festgehalten werden: Zu hohe Arbeitsintensität vernichtet alle potenziellen Ressourcen, die der Mobilität immanent sein können. Der Aufbau oder der Erhalt von Zeitpuffern ist eine hervorgehobene und übergeordnete Notwendigkeit, um Mobilität gesundheitsförderlich zu gestalten.

**Abb. 3: Aufgabenbereiche strategischer Personalarbeit für mobil Arbeitende**



Quelle: Eigene Darstellung

---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Benz, C. (2010):** Online Forum mobile Arbeit, in: Brand, C. (Hrsg.): Endbericht des Projektes "OnFormA", Berlin: ver.di Bundesverwaltung, S. 5-6.
- Borg, V./Kristensen, T. S. (1999):** Psychosocial work environment and mental health among travelling salespeople. *Work & Stress*, 13, 132-143.
- Brandt, C. (2010):** Mobile Arbeit – Gute Arbeit? – Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit, Berlin: ver.di.
- Bretschneider-Hagemes, M. (2011):** Belastungen und Beanspruchungen bei mobiler IT-gestützter Arbeit – Eine empirische Studie im Bereich mobiler, technischer Dienstleistungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65, 3, 223-233.
- Crawford, J. O./MacCalman, L./Jackson, C. A. (2011):** The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*, Oxford, 61, 6, 385-394.
- Ducki, A./Nguyen, H. (2016):** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Mobilität. Forschungsbericht zum Themenfeld Arbeitszeit, Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Hupfeld, J./Brodersen, S./Herdegen, R. (2013):** Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit. *iga.Report 25*. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Kesselring, S./Vogl, G. (2010):** Betriebliche Mobilitätsregime. Die sozialen Kosten mobiler Arbeit (Band 117), Berlin: edition sigma.
- Koroma, J./Hyrkkänen, U./Vartiainen, M. (2014):** Looking for People, Places and Connections: Hindrances When Working in Multiple Locations: A Review. *New Technology, Work and Employment*, 29, 2, 139-159.
- Kremer, M./Janneck, M. (2013):** Kommunikation und Kooperation in Virtuellen Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44, 4, 361-371.
- Lüdemann, P. (2015):** Gesundheit und Gesundheitsmanagement bei selbständigen Außendienstmitarbeitern, in: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2015 – Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement, Heidelberg, New York: Springer, S. 117-131.
- Paridon, H. (2012):** Berufsbedingte Mobilität, in: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2012 – Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 15-21.
- Schulze, H./Meissner, J. O./Weichbrodt, J. (2014):** Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 3-10.
- Schwartz, J.E./Stone, A.A. (1993):** Coping with daily work problems: Contribution of problem content, appraisals, and person factors. *Work and Stress*, 7, 1, 47-62.
- Strobel, G./Lehnig, U. (2003):** Arbeitssituation von Beschäftigten im Außendienst: Defizite und Gestaltungsmöglichkeiten der psychosozialen Arbeitsbedingungen, Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- VDR (2016):** VDR-Geschäftsreiseanalyse 2016. Verband Deutsches Reisemanagement e. V. (Band 12). Frankfurt am Main.
- Westman, M. (2005):** The impact of short business travels on the individual, the family and the organization, in: Antoniou, A.-S. G./Cooper, C. L. (Hrsg.): Research companion to organizational health psychology. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing, S. 478-491.
- 



### PROF. DR. ANTJE DUCKI

Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie und Personalmanagement im Fachbereich I der Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften

Beuth Hochschule für Technik Berlin

E-Mail: [ducki@beuth-hochschule.de](mailto:ducki@beuth-hochschule.de)

<http://prof.beuth-hochschule.de/ducki/>



### DR. SUSANNE GERSTENBERG

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im FB I für Grundsatzfragen und Programme Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

E-Mail: [gerstenberg.susanne@baua.bund.de](mailto:gerstenberg.susanne@baua.bund.de)



### M.A./M.SC. HUU TAN NGUYEN

Freier wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Beuth Hochschule für Technik Berlin

---

## SUMMARY

**Research question:** This article deals with the question of the health challenges of mobile working. It focuses on the possibilities in which mobile work can be organized conforming to health and safety standards and concentrates on organizational and social aspects in particular as starting points for strategic personnel work.

**Methodology:** The article reports the results of a scoping review that was conducted within the scope of the project „Mental health in the working world“ of the German Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA). 156 sources, including 54 primary studies were analysed. Mobile work is a form of occupational mobility where the mobility requirements arise directly from work. Duration, frequency, rhythm and conditions of mobility are determined by the organisation.

**Practical implications:** Generally, the framework for mobile work should be designed so that mobility can take place without hindrance and according to health and safety standards. Furthermore, it should support possibilities of social contact and attachment of occupationally mobile workers. Practical measures can continue from individual and enterprise levels while establishing and maintaining time buffers is of vital importance to make mobility more beneficial to health.

---

# Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse

Von **Dr. Christoph Brast**, **Maximilian Holtgrave** und **Ilka Flindt** (Westfälische Wilhelms-Universität Münster)

Um sich gegenüber potenziellen und aktuellen Mitarbeitern langfristig als Wunscharbeitgeber zu positionieren, hat sich Employer Branding zu einem zentralen Managementansatz der Unternehmensführung sowie zu einem bedeutenden Gegenstand der Personalforschung entwickelt. Gemeint ist mit Employer Branding das Führen und Positionieren der Arbeitgebermarke. Darunter sind sämtliche Maßnahmen zu verstehen, die dazu dienen, das positive Bewusstsein aktueller und potenzieller Mitarbeiter in Bezug auf einen bestimmten Arbeitgeber aufzubauen und zu steuern. Der zentrale Gegenstand des Employer Branding ist die Employer Brand bzw. die Arbeitgebermarke. Bei der Arbeitgebermarke handelt es sich um ein fest verankertes und möglichst unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Unternehmen in seiner Rolle als Arbeitgeber in der Psyche der aktuellen sowie potenziellen Mitarbeiter (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Ziel ist es folglich, ein positives Bild vom Arbeitgeber in den Köpfen der Zielgruppe – also eben jener Arbeitnehmer – zu erzeugen. Um dieses Vorstellungsbild zu erzeugen, besteht die zentrale Aufgabe des Employer Branding darin, eine Employer Value Proposition (EVP), sprich ein Arbeitgeberversprechen, zu entwickeln und dieses Versprechen einerseits an die Zielgruppen zu kommunizieren und es andererseits im Unternehmen zu instrumentalisieren, also das Versprechen durch entsprechende personalpolitische Maßnahmen in die Tat umzusetzen (Stritzke, 2010). In diesem Versprechen sollen sich die Alleinstellungsmerkmale des Arbeitgebers hinsichtlich der spezifischen Eigenschaften des Arbeitsverhältnisses – von den Aufgabeninhalten über Karriere und Persönlichkeitsförderung bis hin zu Entlohnung und Werten des Unternehmens als Arbeitgeber – widerspiegeln (Troost, 2013). Durch Aufbau und Führung der Arbeitgebermarke sollen langfristig entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzarbeitgebern erlangt werden (Wiese, 2005; Stotz/Wedel-Klein, 2013).

Bisherige Forschungsarbeiten zum Employer Branding sind im Wesentlichen dadurch charakterisiert, dass sie die Wirkung von Employer Branding auf die aktuell im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter einerseits und auf potenzielle Arbeitnehmer andererseits untersuchen. Auer, Edlinger und Mölk (2014) identifizieren in diesem Zusammenhang sowohl

Arbeiten, die sich direkt auf die Wirkung der Arbeitgebermarke beziehen, als auch Arbeiten, die mittelbar die Wirkung der Arbeitgebermarke untersuchen. Zu Letzteren gehört bspw. der Einfluss der Unternehmensreputation auf die Arbeitgeberattraktivität, die Wirkung unterschiedlicher Rekrutierungskanäle sowie die Inhalte des Personalmanagements auf den Rekrutierungserfolg. Während die Wirkung des Employer Branding somit bereits Gegenstand einiger Untersuchungen war, zeigt die Sichtung bisheriger Publikationen zu Faktoren, die den Erfolg von Employer Branding beeinflussen, allerdings, dass die Forschungsbemühungen hierzu noch ziemlich am Anfang stehen. So finden sich in der bisherigen Literatur vorwiegend konzeptionelle Untersuchungen zum Erfolg von Employer Branding. Eine theoretische Analyse und Fundierung sowie empirische Ergebnisse zu Faktoren, die den Erfolg von Employer Branding beeinflussen, sind bislang kaum vorhanden. Die wenigen empirischen Untersuchungen zum Employer-Branding-Erfolg weisen nur einzelne Erfolgsfaktoren aus bzw. untersuchen teils nur bivariat die Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren und dem Erfolg von Employer Branding. Das Erklärungspotenzial ist folglich im Wesentlichen als isoliert zu kennzeichnen, sodass eine ganzheitliche und integrierte Erklärung des Erfolgs von Employer Branding schwerlich möglich ist. Auf Basis der Defizite der bisherigen Forschung setzen wir uns im Folgenden mit der Frage auseinander, welche Faktoren für ein erfolgreiches Employer Branding verantwortlich sind und in welcher Beziehung diese Faktoren zueinander stehen.

## Der Employer-Branding-Prozess als konzeptioneller Bezugsrahmen

Für unsere Analyse orientieren wir uns an einem Bezugsrahmen, der in prozessorientierter Weise die Gestaltung von Employer Branding beinhaltet. Um die Employer Brand aufzubauen und zu führen, werden gewisse Strukturen und Abläufe propagiert (Wiese, 2005). Der idealtypische Employer-Branding-Prozess beruht auf Theorien zum identitätsbasierten Markenmanagement und beschreibt verschiedene Phasen von der Analyse bis zur Umsetzung (Wiese, 2005; Burmann/Halaszovich/Hemmann, 2015), wie in Abbildung 1 dargestellt.

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Diese Untersuchung setzt sich mit der Frage auseinander, welche Faktoren für ein erfolgreiches Employer Branding verantwortlich sind.

**Methodik:** Es wurden die Employer-Branding-Aktivitäten von 184 Unternehmen untersucht. Mithilfe einer Strukturgleichungsmodellierung wurden Erfolgsfaktoren des Employer Branding identifiziert.

**Praktische Implikationen:** Als Erfolgsfaktoren wurden eine umfassende Analyse, die Entwicklung eines qualitativ hochwertigen Arbeitgeberversprechens sowie die Umsetzung der Arbeitgebermarke durch externe und interne Instrumente identifiziert.

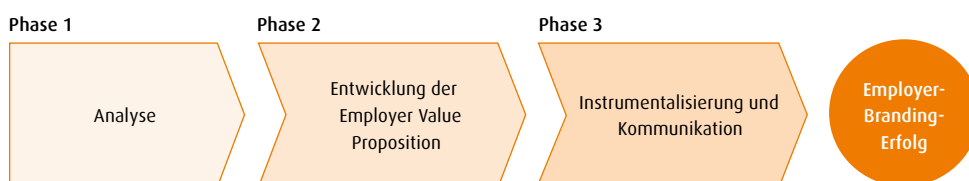
Im Hinblick auf den Employer-Branding-Erfolg besteht in der Literatur weitestgehend Konsens darüber, dass der Erfolg in unternehmensexterne und unternehmensinterne Erfolgskomponenten zu zerlegen ist. Diese Auffassung wird in der vorliegenden Untersuchung geteilt, sodass hinsichtlich des Employer-Branding-Erfolgs zwischen einer externen und einer internen Erfolgskomponente unterschieden wird. Unternehmensexterner Employer-Branding-Erfolg stellt sich ein, wenn sich die Ziele hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität, des Bekanntheitsgrads eines Unternehmens als Arbeitgeber, der Bewerberqualität, der Bewerberzahl, der Differenzierung des Unternehmens als Arbeitgeber von Konkurrenzarbeitgebern oder der Wahrnehmung als „Employer of Choice“ durch die Zielgruppe einstellen. Messgrößen für den unternehmensinternen Erfolg stellen die Mitarbeiterloyalität und -sympathie gegenüber dem Unternehmen, das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen, die Weiterempfehlung durch Mitarbeiter sowie die wahrgenommene Qualität der personalpolitischen Maßnahmen im Unternehmen dar.

Die Analysephase (Phase 1) bildet den Ausgangspunkt im Employer Branding und dient der Beschaffung von Informationen zum Unternehmensumfeld, zu den Zielgruppen und

zum Unternehmen selbst, um anhand identifizierter Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken den Aufbau der Employer Brand sicherzustellen (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Unter der Prämisse, dass die Informationen und das Wissen, das in der Analysephase gesammelt und aufgebaut wird, in entsprechendes Handeln umgesetzt werden, kann eine sorgfältige Analyse der zu untersuchenden Inhalte eine sichere Grundlage für den Aufbau und die Entwicklung der Employer Brand bilden (Sponheuer, 2010).

Die Ergebnisse der Analysephase bilden den Ausgangspunkt für die Definition der Employer Value Proposition (EVP). Diese wiederum bildet den Kern der Employer Brand (Trost, 2013). Die EVP umfasst sämtliche Entscheidungen hinsichtlich der Arbeitgebermarkenpositionierung und konkretisiert die Soll-Identität der Marke bzw. über welche Attribute und Merkmale die Marke in Abgrenzung zum Wettbewerb wahrgenommen werden soll (Sponheuer, 2010). Sie stellt somit das Versprechen des Arbeitgebers an die Arbeitnehmer dar. Die Qualität der EVP ist grundsätzlich dann gegeben, wenn sie Eigenschaften aufweist, die aktuelle und potenzielle Mitarbeiter an einem Arbeitgeber als wertvoll und attraktiv ansehen, die sich authentisch aus dem Arbeitsalltag und der Historie des Unter-

**Abb. 1: Der Employer-Branding-Prozess**



Quelle: in Anlehnung an Burmann/Halaszovich/Hemmann, 2015

nehmens ableiten lassen und über eine Differenzierung vom Wettbewerber für Einzigartigkeit sorgen (Stotz/Wedel-Klein, 2013; Stritzke, 2010).

Konkret folgt die Analyse also dem Credo, dass ein Unternehmen, das sich selbst gut kennt, auch besser in der Lage ist, sein Produkt „Arbeitgeber“ und sein Arbeitgeberversprechen zu vermarkten (Wiese, 2005). Die Analyse bestehender Strukturen wie der Unternehmensorganisation oder des Personalmanagements kann sicherstellen, dass die Employer Brand mit bereits bestehenden Strategien und Marken konsistent ist und somit an Authentizität bei den Zielgruppen gewinnt (Barrow/Mosley, 2005). Hieraus folgt Hypothese 1a: Je umfangreicher die Unternehmensanalyse erfolgt, desto höher ist die Qualität der EVP.

Auch den aus einer Umfeldanalyse gewonnenen Informationen wird eine hohe Wichtigkeit für die Qualität der EVP beigemessen (Petkovic, 2008). Je mehr Informationen bspw. zum Employer Branding der Wettbewerber vorliegen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, eine EVP zu entwickeln, die sich von der Konkurrenz abhebt. Auch regionale und branchenbezogene Merkmale können der Abgrenzung von anderen Arbeitgebern nutzen. Ferner ist es notwendig, Informationen zu gesellschaftlichen Entwicklungen wie dem Wertewandel zu untersuchen, um die Relevanz der EVP für die Zielgruppen sicherzustellen (Petkovic, 2008). Hieraus ergibt sich die zu prüfende Hypothese 1b: Je umfangreicher die Umfeldanalyse erfolgt, desto höher ist die Qualität der EVP.

Auch die genaue Kenntnis der Zielgruppe, wie etwa deren Erwartungen und Einstellungen, sind ausschlaggebend für die EVP-Entwicklung, da die Zielgruppe aufgrund der intensiven Analyse besser erreicht werden kann (Wiese, 2005). Denn je genauer die Einstellungen und Erwartungen der Zielgruppe bekannt sind, desto umfangreicher und gezielter können diese auch im Arbeitgeberversprechen berücksichtigt werden (Petkovic, 2008). Das Gleiche gilt für das Wertesystem. Je mehr Wissen zum Wertesystem der Zielgruppe vorliegt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Zielgruppe mit der EVP identifiziert und angesprochen fühlt (Sponheuer, 2007). Darüber hinaus steigt die Attraktivität eines Arbeitgebers und implizit seines Arbeitgeberversprechens, je stärker diese den Idealvorstellungen der Zielgruppe entspricht (Simon/Wiltinger/Sebastian/Tacke, 1995). Wir folgern daraus die Hypothese 1c: Je umfangreicher die Zielgruppenanalyse erfolgt, desto höher ist die Qualität der EVP.

In der zweiten Phase werden die in der Analysephase generierten und bewerteten Informationen zur EVP zusammengefasst (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Dieser Schritt ist entscheidend für die Positionierung der Employer Brand, da die EVP die strategische Grundausrichtung der Employer Brand vorgibt und einem Arbeitgeber Identität und vielleicht sogar Einzigartigkeit auf dem Arbeitsmarkt verleihen kann (Petkovic, 2008). Im Anschluss folgt die Phase der Umsetzung der Employer

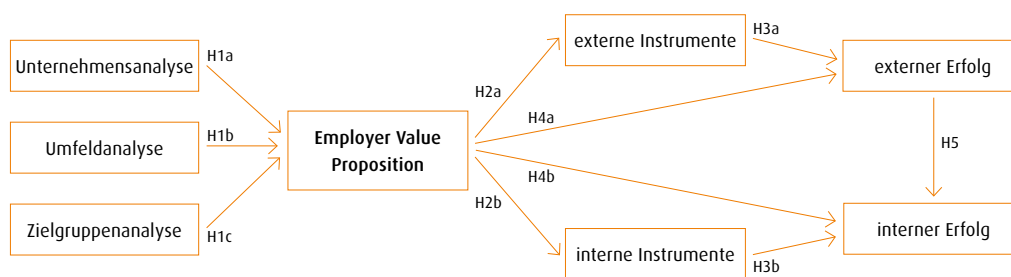
Brand (Phase 3). Diese umfasst die Auswahl und Anwendung von Maßnahmen mit dem Ziel, die Employer Brand innerhalb und außerhalb des Unternehmens sukzessive zu transportieren und real werden zu lassen (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Hier nutzen Unternehmen verschiedene unternehmensexterne und -interne Instrumente – bspw. Praktikantenprogramme, Partnerschaften zu Hochschulen, Verhaltenskodizes gegenüber Bewerbern, Onboarding-Programme, Mentoring, Arbeitsplatzgestaltung usw. – sowie Kommunikationskanäle und vernetzen diese bzw. stimmen diese untereinander ab, um die Botschaft der Employer Brand unter den Zielgruppen bekannt und werbewirksam zu machen.

Wenn es einem Unternehmen gelingt, eine qualitativ hochwertige EVP zu entwickeln, ist anzunehmen, dass es diese gegenüber seinen Zielgruppen auch stärker transportieren wird, um ein glaubwürdiges Qualitätssignal im Rahmen der Markenführung zu setzen (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Denn in dem Bewusstsein, ein auf die Anforderungen der Zielgruppe zugeschnittenes Arbeitgeberversprechen erarbeitet zu haben, das sich auch tatsächlich halten lässt, fällt es leichter, dieses Versprechen zu kommunizieren und die entsprechenden Maßnahmen und Instrumente zur Einhaltung des Versprechens zu entwickeln und umzusetzen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die Maßnahmen, die der strategischen Positionierung der Employer Brand folgen, nur so gut sein können wie die Analyse und das Arbeitgeberversprechen (Kirf/Schach, 2011). Hat ein Unternehmen bspw. den Aspekt „Internationalität“ in seiner EVP definiert, wird es diese Facette durch internationale Unternehmensvertreter auf Karrieremessen oder bei internen Mitarbeiterentwicklungsprogrammen transportieren, um seine Glaubwürdigkeit zu sichern (DGFP e.V., 2006). So ergeben sich Hypothese 2a und 2b: Je höher die Qualität der EVP ist, desto stärker ist die Employer Brand in den (a) externen Employer-Branding-Instrumenten eines Unternehmens sowie den (b) internen Employer-Branding-Instrumenten eines Unternehmens verankert.

### Interne und externe Employer-Branding-Instrumente

Es bedarf einer umfangreichen und intensiven Umsetzung der EVP durch die Auswahl und den Einsatz verschiedener Instrumente, um bei der Zielgruppe als „Employer of Choice“ wahrgenommen zu werden. Diese Instrumente lassen sich in Instrumente gliedern, die die aktuellen und potenziellen Mitarbeiter ansprechen. Interne Employer-Branding-Instrumente umfassen alle internen Kontaktpunkte, mit denen die aktuellen Mitarbeiter von deren Eintritt ins Unternehmen bis zu ihrem Austritt in Berührung kommen (z.B. Onboarding-Programme, Mitarbeitergespräche, Entwicklungsprogramme, Arbeitszeitsysteme, Boni, Austrittsinterviews usw.). Externe Employer-Branding-Instrumente fokussieren in erster Linie auf potenzielle Mitarbeiter (z.B. Praktikantenprogramme,

Abb. 2: Hypothesenmodell



Quelle: Eigene Darstellung

Partnerschaften zu Hochschulen, Online-Bewerbungstools, Bewerbungsgespräche usw.; Stotz/Wedel-Klein, 2013; Trost, 2013). Folglich ist es im Rahmen der externen Instrumentalisierung erforderlich, die Employer Brand bei der Gestaltung des Bewerbermanagements und der Networking-Aktivitäten zu berücksichtigen, um sich als Arbeitgeber gegenüber potenziellen externen Bewerbern einzigartig und attraktiv zu präsentieren und zudem einen hohen Wiedererkennungswert zu erreichen (DGFP e.V., 2006). So ist es wichtig, die Employer Brand für den Bewerber an sämtlichen „Touchpoints“ wie Telefoninterviews, Hochschulkooperationen oder auch Sponsoringaktivitäten zu intensivieren und real werden zu lassen, um den Bekanntheitsgrad und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen (Laick, 2011). Denn erst durch den Einsatz solcher Instrumente wird das Arbeitgeberversprechen mehr als eine niedergeschriebene Floskel, die in Broschüren oder auf der Karriere-Website kommuniziert wird (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Es ergibt sich Hypothese 3a: Je stärker die Employer Brand in den externen Employer-Branding-Instrumenten verankert ist, desto höher ist der externe Erfolg des Employer Branding.

Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass die interne Instrumentalisierung der Employer Brand auch nach innen, sprich auf bestehende Mitarbeiter, wirkt. So kann die Gestaltung der unternehmensinternen Arbeitswelt durch Personalinstrumente und Kommunikationskanäle das Befinden der Mitarbeiter positiv steigern und dadurch affektive Elemente wie Vertrauen, Sympathie, Loyalität oder die Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber durch den Mitarbeiter begünstigen (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Analog zu Hypothese 3a soll somit Hypothese 3b aufgestellt werden: Je stärker die

Employer Brand in den internen Employer-Branding-Instrumenten verankert ist, desto höher ist der interne Erfolg aus dem Employer Branding eines Unternehmens.

Eine Vielzahl von Unternehmen glaubt, dass eine qualitativ hochwertige EVP die Mitarbeiterbindung steigert oder dass sich mit einer starken EVP die Bewerberzahl erhöhen lässt (Trost, 2013). Denn wenn das Arbeitgeberversprechen nicht nur ein hohes Maß an Relevanz, sondern auch Glaubwürdigkeit und Einzigartigkeit mitbringt, sind bereits zentrale Eigenschaften der Employer Brand erfüllt. Konkret kann z.B. vermutet werden, dass die wahrgenommene Authentizität einer Marke einen starken positiven Einfluss auf das Vertrauen in eine Marke hat (Stritzke, 2010). Erfüllt ein Unternehmen die charakteristischen Anforderungen an eine qualitativ hochwertige EVP in hohem Maße, könnte folglich angenommen werden, dass sich dies direkt auf den externen und internen Erfolg des Employer Branding, sprich bspw. auf die Arbeitgeberattraktivität, den Bekanntheitsgrad, den Bewerberfit oder auch interne Zielgrößen wie das Mitarbeitervertrauen, auswirkt. Es folgen daraus die zwei Hypothesen 4a und 4b: Je höher die Qualität der EVP ist, desto höher ist der (a) externe Erfolg aus dem Employer Branding sowie der (b) interne Erfolg aus dem Employer Branding eines Unternehmens.

Die Arbeitgeberattraktivität legt die Basis für einen langfristigen und erfolgreichen Beziehungsaufbau mit qualifizierten, aktuellen und potenziellen Mitarbeitern. Gemeinsam mit dem Bekanntheitsgrad eines Arbeitgebers erfüllt sie eine zentrale Prestigefunktion für den Arbeitnehmer, die seine Sympathien und sein Vertrauen gegenüber dem Arbeitgeber steigern, wenn er sieht, dass sein Arbeitgeber ein gutes Image bei Freunden,

Bekanntes und Verwandtes genießt (Stritzke, 2010). Es kann also vermutet werden, dass die Wirkung der Arbeitgebermarke nach außen auch Einfluss auf den internen Erfolg des Employer Branding besitzt. Hieraus folgt Hypothese 5: Je höher der externe Erfolg aus dem Employer Branding eines Unternehmens ist, desto höher ist der interne Erfolg aus dem Employer Branding eines Unternehmens. Abbildung 2 zeigt unser Hypothesenmodell in der Übersicht.

### Datenerhebung und Stichprobe

Unsere Analyse stützt sich auf empirische Daten zum Employer Branding von 184 Unternehmen. Die Daten wurden mithilfe eines Online-Fragebogens von Führungskräften aus dem Employer Branding und Personalmarketing erhoben. Über das Business-Netzwerk Xing wurden gezielt Personen in diesen Funktionen kontaktiert, da sie über ein profundes Wissen hinsichtlich der Employer-Branding-Strategie ihres Unternehmens verfügen und somit adäquate Informanten für unsere Studie darstellen. Insgesamt wurden 420 Unternehmensvertreter angeschrieben, von denen n=184 den Fragebogen komplett ausfüllten. Damit ergibt sich eine Rücklaufquote von 43,8%. Von diesen Unternehmen stammen 26,6% aus der Dienstleistungsbranche, 19,6% aus dem Maschinenbau und ähnlichen Industriezweigen, 14,1% aus der Informations- und Kommunikationsbranche, 13,0% sind der Automobil- und Zuliefererbranche zuzurechnen, 10,3% entfallen auf den Handel, 8,2% bieten Finanz- und Versicherungsdienstleistungen an, 6,0% stammen aus dem öffentlichen Dienst bzw. Gesundheitswesen und weitere 2,2% entstammen sonstigen Branchen. Gut die Hälfte der Unternehmen (56%) beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter und sind demzufolge als Großunternehmen zu klassifizieren, die restlichen Unternehmen (44 %) beschäftigen weniger als 500 Mitarbeiter und gelten somit als kleine und mittlere Unternehmen (IfM Bonn).

### Messmodelle

Unsere Messmodelle basieren allesamt auf früheren Studien und der fachspezifischen Literatur. Die Items (= Einzelfragen) des Fragebogens wurden durch zwei je einstündige Interviews mit Personalmanagern zweier führender deutscher Unternehmen extensiv getestet. Basierend auf den Erkenntnissen aus diesem Pretest wurde eine geringe Anzahl an Items überarbeitet, um die Verständlichkeit des Fragebogens zu erhöhen. Sofern nicht anders angegeben, verwenden alle Messmodelle eine 5er Likert-Skala (1 = in sehr geringem Umfang bis 5 = in sehr hohem Umfang). Gemäß der üblichen Klassifikationskriterien wurden alle latenten, das heißt nicht unmittelbar beobachtbaren, Faktoren durch reflektive, also diese widerspiegelnde, Items gemessen.

Der Faktor Unternehmensanalyse wurde mithilfe dreier Items gemessen, die abfragen, inwiefern das Unternehmen

die eigene Kultur, Organisation und das Personalmanagement analysiert. Ähnlich wurde die Umfeldanalyse über 4 Items gemessen, die den Umfang der Analyse von regionalen, gesellschaftlichen, technologischen und wettbewerbsspezifischen Bedingungen abfragen. Die Zielgruppenanalyse wurde mit Hilfe von sechs Items operationalisiert, die abfragen, in welchem Umfang das Unternehmen Einstellungen, Erwartungen, Informationsverhalten, Qualifikationen und demografische Merkmale einer klar definierten Zielgruppe analysiert.

Die Operationalisierung des Faktors der Qualität der EVP orientiert sich an dessen definitorischen Anforderungen. Insgesamt sieben Items messen demnach, inwiefern die EVP definiert, operationalisiert, in der Unternehmensgeschichte verankert, durch Leistungsmerkmale des Arbeitsalltags und von Glaubwürdigkeit gekennzeichnet, von Relevanz und schwer imitierbar ist.

Der Faktor externe Instrumente wird mithilfe von sechs Items gemessen, die abfragen, in welchem Umfang sich die Employer Brand in der Beschäftigung verschiedener Zielgruppen, der inhaltlichen Zusammenarbeit und finanziellen Förderung von Hochschulen, der Gestaltung des Bewerbungstools, dem Management des Bewerberpools und der Kommunikation mit Bewerbern widerspiegelt. Analog wurde der Faktor externe Instrumente über acht Items operationalisiert, die messen, in welchem Umfang sich die Employer Brand in der internen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiteraustritten, Stellenbeschreibungen, dem Führungsverhalten, der Mitarbeiterbetreuung, Ausstattung des Bürogebäudes und Gestaltung der Arbeitszeit wiederfindet.

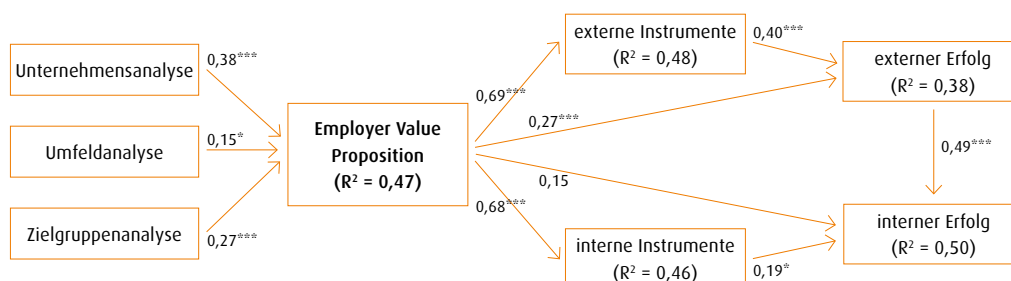
Der externe Erfolg wurde über sechs Items gemessen, die abfragen, inwiefern die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, des Bekanntheitsgrades, des Bewerberfits, der Bewerberzahl sowie eine Differenzierung des Unternehmens und Wahrnehmung als „Employer of Choice“ als Ziele realisiert werden konnten. Ähnlich wurde der interne Erfolg mithilfe von fünf Items operationalisiert, die messen, inwiefern das Unternehmen die Ziele einer Steigerung der Mitarbeiterloyalität sowie -sympathien, des Mitarbeitervertrauens, der Weiterempfehlungen und der personalpolitischen Qualität erreichen konnte. Alle Items zeigen sich statistisch geeignet, den jeweiligen Faktor zu messen, und die Faktoren selbst weisen eine hohe interne Konsistenz, Eindimensionalität, Validität und Reliabilität auf.<sup>1</sup>

### Strukturgleichungsmodell

Zur Prüfung unserer Hypothesen nutzten wir Strukturgleichungsmodellierung (SGM) mit dem Partial-Least-Squares (PLS)-Schätzverfahren. Da SGM die simultane Schätzung

<sup>1</sup> Für alle Items sind die standardisierten Faktorladungen > 0,6 und hoch signifikant ( $p < 0,001$ ); für alle Faktoren sind Cronbachs Alpha > 0,7, die Faktorreliabilität > 0,8, die durchschnittliche extrahierte Varianz (DEV) > 0,5 und die höchste geteilte Varianz mit anderen Faktoren jeweils kleiner als die DEV.



**Abb. 3: Darstellung der Ergebnisse im Modell**


n=184. Dargestellt sind die standardisierten Pfadkoeffizienten. \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Quelle: Eigene Darstellung

struktureller Zusammenhänge und Messfehler ermöglicht, generiert dieses Verfahren sehr genaue Ergebnisse. Das PLS-Schätzverfahren hat gegenüber alternativen Verfahren den Vorteil weniger strenger Annahmen hinsichtlich der Verteilung der Daten und eignet sich in besonderer Weise zur Identifikation von Schlüsselfaktoren oder „Treibern“, wie dies bei der Betrachtung der EVP bzw. des externen und internen Erfolgs das Ziel dieser Studie ist. Da bislang allerdings keine globalen Gütemaße zur Beurteilung des Modell-Fit existieren, wird üblicherweise auf Bootstrapping zurückgegriffen, um die Signifikanz der Schätzergebnisse zu ermitteln (Hair/Hult/Ringle/Sarstedt, 2017). Abbildung 3 stellt die Ergebnisse grafisch dar.

### Ergebnisse

Unsere Hypothesen 1a, b und c postulieren einen positiven Einfluss von Analysen auf die EVP und werden auf Basis unserer empirischen Ergebnisse allesamt unterstützt (0,38\*\*\*; 0,15\*; 0,27\*\*\*). Die Hypothesen 2a und b unterstellen einen positiven Einfluss der EVP auf die externen und internen Instrumente des Unternehmens und werden durch unsere Daten ebenfalls unterstützt (0,69\*\*\*; 0,68\*\*\*). Der Erfolgsbeitrag der Instrumente wird in den Hypothesen 3a und b formuliert. Unsere Daten zeigen einen positiv signifikanten Zusammenhang sowohl zwischen externen Instrumenten und externem Erfolg (0,40\*\*\*) als auch zwischen internen Instrumenten und internem Erfolg (0,19\*). Ferner postulieren wir in Hypothese 4a und b einen Effekt der EVP auf den externen und internen Erfolg. Zusammen mit den Hypothesen 2a und b sowie 3a und b ergibt sich eine Mediationsbeziehung, in der die externen und internen Instrumente der Wirkungsbeziehung zwischen EVP

und externem bzw. internem Erfolg zwischengeschaltet sind.

Für unsere Mediationsanalyse stützen wir uns auf den Sobel-Test, dessen Ergebnisse in Abbildung 4 gezeigt sind. Bei isolierter Betrachtung (ohne externe und interne Instrumente) hat die EVP einen signifikant positiven Effekt auf den externen (0,54\*\*\*) und internen Erfolg (0,26\*\*\*). H4a und b werden demnach unterstützt. Bei Betrachtung des Gesamtmodells ist die Sobel-Test-Statistik sowohl in Bezug auf den externen Erfolg (3,90\*\*\*) als auch den internen Erfolg (1,88\*) signifikant, was auf Mediation schließen lässt. Der Vergleich des in Abbildung 4 angegebenen direkten Effekts der EVP mit den in Abbildung 3 dargestellten mediierten Effekten (0,27\*\*\*; 0,15) zeigt darüber hinaus eine partielle Mediation in Bezug auf den externen Erfolg und eine vollständige Mediation in Bezug auf den internen Erfolg. Dies bedeutet, dass der Effekt der EVP auf den externen (internen) Erfolg teilweise (vollständig) durch die externen (internen) Instrumente übertragen wird.

Letztlich unterstellt Hypothese 5 einen positiven Einfluss des externen Erfolgs auf den internen Erfolg (0,49\*\*\*). Bezüglich der Branche zeigen sich keinerlei Unterschiede zwischen herstellendem und nicht-herstellendem Gewerbe.

### Diskussion und Implikationen

Der zentrale Gegenstand im Rahmen des Employer Branding ist die Positionierung der Arbeitgebermarke bzw. der EVP. In der Untersuchung konnte die mittelbare und unmittelbare Erfolgswirkung der EVP aufgezeigt werden. Folglich muss im Employer-Branding-Prozess darauf geachtet werden, die charakteristischen Anforderungen an eine EVP zu erfüllen. Die EVP sollte klar definiert sein und auf die zentralen Merkmale

des Arbeitgebers fokussieren und damit als Erscheinungsbild des Unternehmens als Arbeitgeber klar erkennbar sein. Um dieses Erscheinungsbild zu gewährleisten, sollte die EVP in der Unternehmensgeschichte verankert sein (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Die Markenkompetenz der Employer Brand sollte also auf der Unternehmensgeschichte und der Unternehmensherkunft sowie seiner Kultur und gegenwärtigen Rolle im Markt aufbauen (Wiese, 2005). Hierzu ist es nötig, dass die EVP Merkmale des Arbeitsalltags enthält (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Da auch Mitarbeiter die EVP kommunizieren, ist es wichtig, dass die EVP sich am Arbeitsalltag orientiert, um wirksam und glaubhaft zu sein (Trost, 2013). Das sollte in der Konsequenz dazu führen, dass die EVP von Glaubwürdigkeit bzw. Ehrlichkeit gekennzeichnet ist. Das Ausbalancieren der Erwartungen verschiedener Zielgruppen mit den Unternehmensmerkmalen entscheidet über die Glaubwürdigkeit der EVP (Stotz/Wedel-Klein, 2013). Diese Merkmale bzw. Versprechen müssen auch erfüllt werden können. Die EVP sollte darüber hinaus von Relevanz für die Zielgruppe sein, sich also an ihren Einstellungen, Werten sowie Präferenzen orientieren und von ihr wahrgenommen werden (Trost, 2013). Gleichzeitig sollte die EVP operationalisiert sein. Der Aspekt des Operationalisierens zielt darauf ab, dass die EVP trotz ihres Abstraktionsgrades um eine Formulierung ergänzt wird, die eine Umsetzung in konkrete Maßnahmen ermöglicht. In Summe sollte eine so ausgearbeitete EVP dann nur schwer durch die Konkurrenz imitierbar sein, sich also gegenüber der Employer Brand der Konkurrenz durch einzigartige Merkmale abgrenzen (Stotz/Wedel-Klein, 2013).

Diese Anforderungen stellen sicherlich eine große Herausforderung für die Entwicklung der EVP dar. Insofern lässt sich

auch die in unserer Untersuchung ausgemachte hohe Bedeutung einer fundierten Analyse für die Entwicklung der EVP als Ausgangspunkt des Employer-Branding-Prozesses deuten. Diese Anforderungen lassen sich nur dann erfüllen, wenn die EVP auf einer umfangreichen und detaillierten Analyse basiert. Die Verankerung der EVP in der Unternehmensgeschichte sowie die Abbildung des Arbeitsalltags kann nur dann authentisch, glaubwürdig und ehrlich dargestellt werden, wenn eine entsprechende Unternehmensanalyse durchgeführt wird, die genau auf diese Aspekte abzielt. Die Relevanz der EVP für die Zielgruppe kann sich nur dann einstellen, wenn in der Zielgruppenanalyse die unternehmensspezifischen Zielgruppen definiert und deren Einstellungen, Präferenzen und Werte erarbeitet und analysiert werden. Hierzu kann dann gleichzeitig auch die Umfeldanalyse dienen, wenn einerseits gesellschaftliche und demografische Aspekte analysiert werden und in der Entwicklung der EVP Berücksichtigung finden. Andererseits kann auf Basis der Umfeldanalyse durch die Betrachtung regionaler sowie wettbewerbsspezifischer Bedingungen (Arbeitgeberauftritt, Einstiegs- und Fortbildungsangebote des Wettbewerbs etc.) eine entsprechende Abgrenzung vom Wettbewerber erfolgen.

Unsere Befunde des positiven Einflusses der Unternehmens-, Umfeld- und Zielgruppenanalyse auf die EVP-Qualität weisen nicht nur auf die Wichtigkeit der gesamten Analysephase hin, sondern zeigen auch, dass innerhalb der Analyseinhalte eine gewisse Rangordnung zu existieren scheint. So ist mit Blick auf die Höhe der Effektstärken anzunehmen, dass die Unternehmensanalyse am wichtigsten ist, die Zielgruppenanalyse am zweitwichtigsten und der Umfeldanalyse die dritt wichtigste

**Abb. 4: Sobel-Test der indirekten Effekte**

UV	AV	Pfad <sub>a</sub>	SF <sub>a</sub>	Pfad <sub>b</sub>	SF <sub>b</sub>	Sobel-Test-Statistik
EVP	0,54***	0,69***	0,04	0,40***	0,10	3,90***
EVP	0,26***	0,68***	0,05	0,19*	0,10	1,88*

n = 178. UV = unabhängige Variable, AV = abhängige Variable, SF = Standardfehler.

Pfad<sub>a</sub> = UV → Mediatorvariable, Pfad<sub>b</sub> = Mediatorvariable → AV.

Die Mediatorvariable sind externe Instrumente (für externen Erfolg als abhängige Variable) und interne Instrumente (für internen Erfolg als abhängige Variable).

Alle Tests sind zweiseitig. \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001.

Quelle: Eigene Darstellung

Bedeutung zukommt. Dass die Umfeldanalyse im Vergleich weniger wichtig ist, ist dadurch zu erklären, dass es für die Definition eines Arbeitgeberversprechens in erster Linie relevant ist, Unternehmens- und Zielgruppeninteressen zu vereinen, anstatt spezifische, technologische oder regionale Details zu berücksichtigen. Insgesamt wird jedoch klar, dass ein Unternehmen sich selbst gut kennen muss und die Analyse den Grundstein für qualitativ hochwertiges Arbeitgeberversprechen und somit auch für den Erfolg des Employer Branding legt.

Die Befunde zeigen ferner, dass der externe Employer-Branding-Erfolg bereits positiv beeinflusst wird, je stärker es den Unternehmen gelingt, die charakteristischen Anforderungen an eine EVP zu erfüllen. Denn wenn die Formulierung und Definition des Arbeitgeberversprechens nicht nur ein hohes Maß an Relevanz, sondern auch Glaubwürdigkeit und Einzigartigkeit mitbringt, sind bereits zentrale Eigenschaften der Employer Brand erfüllt, die sich direkt auf die Arbeitgeberattraktivität, den Bekanntheitsgrad, die Steigerung der Bewerberzahl bzw. den Bewerberfit auszuwirken scheinen. Wesentlich stärker ist jedoch der Effekt über die Instrumentalisierung (partielle Mediation). Dass die Verankerung der Employer Brand in den externen Instrumenten das Erreichen der externen Zielgrößen positiv und signifikant beeinflusst, zeigt, dass die Bewerbermanagement- und Networkingaktivitäten der Schlüssel zu Arbeitgeberattraktivität, Bekanntheit, Differenzierung und Bewerberqualität sind. Folglich müssen Unternehmen bei der Gestaltung sämtlicher Maßnahmen, die den Kontakt zum Bewerber herstellen, darauf achten, diese inhaltlich und visuell konform zur Employer Brand auszurichten. Nur dann gelangt das Unternehmen in das Bewusstsein der Bewerber und kann wünschenswerte Effekte noch stärker realisieren.

Dass die Qualität der EVP keine direkte Wirkung auf die interne Erfolgsgröße des Employer Branding hat (vollständige Mediation), zeigt der Praxis, dass es im Innenverhältnis nicht genügt, nur ein qualitativ gutes Arbeitgeberversprechen zu definieren und zu kommunizieren, um erfolgreich zu sein. Die Employer Brand muss vielmehr erst in Maßnahmen bzw. in Erlebnisse in der Arbeitswelt übersetzt werden, um von internen Zielgruppen, also den aktuell beschäftigten Mitarbeitern, überhaupt wahrgenommen werden zu können. Das Arbeitgeberversprechen muss auch tatsächlich gehalten werden. Salopp formuliert: Interne Mitarbeiter lassen sich im Zweifel nicht durch reine Lippenbekenntnisse oder bunte Bilder und hübsch gemachte Kommunikationskonzepte blenden. Der Employer-Branding-Erfolg stellt sich intern erst dann ein, wenn die Mitarbeiter die Einhaltung des Arbeitgeberversprechens durch Maßnahmen der Mitarbeiterbindung, in den Aufgabenprofilen sowie im Führungsverhalten von Vorgesetzten bis hin zu Maßnahmen und Verhalten beim Mitarbeiteraustritt spüren.

Gleichwohl deutet der positive Einfluss des externen Employer-Branding-Erfolgs auf den internen Erfolg, dass sich die

Darstellung der Arbeitgebermarke bei der externen Zielgruppe auch positiv auf die Einstellungen der internen Mitarbeiter auswirkt. Allein die gelungene Positionierung bei der externen Zielgruppe führt somit zu Employer-Branding-Erfolgen bei der internen Zielgruppe. Wenn also eine Abgrenzung vom Wettbewerber gelingt und der Bekanntheitsgrad sowie die Arbeitgeberattraktivität bei der externen Zielgruppe steigt und sich auch eine Steigerung der Bewerberzahl und eine Erhöhung der Bewerberqualität einstellt, wirkt sich die Außendarstellung auch positiv auf interne Einstellungen wie Sympathien, Vertrauen und Loyalität aus. Man könnte hier von einem Überstrahlungseffekt des externen auf das interne Employer Branding sprechen. Investitionen in externe Instrumente wirken sich somit indirekt positiv auf den internen Erfolg aus. Die externen Instrumente gewinnen also doppelt an Bedeutung für den Erfolg vom Employer Branding und müssen von den Unternehmen unbedingt inhaltlich und visuell konform zur Employer Brand gestaltet werden.

### Limitationen der Studie

Wie jede Studie unterliegt auch diese gewissen Limitationen. Zwar ist das von uns gewählte Analyseverfahren PLS-SGM in besonderer Weise geeignet, wichtige Erfolgsfaktoren zu identifizieren, jedoch hat es gegenüber alternativen Verfahren den Nachteil, dass nur begrenzt Aussagen zum Modell-Fit getätigt werden können. Das bedeutet, dass die Bestätigung unseres Modells durch die erhobenen Daten allein nur eingeschränkt erfolgen kann. Weiterhin ist es aufgrund des Querschnittsdesigns, d.h. der Datenerhebung zu nur einem Zeitpunkt, streng genommen nicht möglich, Kausalitäten zu testen bzw. ist prinzipiell die Möglichkeit inverser Kausalzusammenhänge gegeben. Allein methodisch ist daher nicht auszuschließen, dass die in unserem Modell unterstellten Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht auch in umgekehrter Richtung vorliegen könnten. Vor diesem Hintergrund ist die theoretische Fundierung unseres Modells durch den Employer-Branding-Prozess von besonderer Bedeutung, da dieser als Bezugsrahmen Ursache und Wirkung klar beschreibt. Letztlich ist kritisch auf unser Vorgehen bei der Datenerhebung hinzuweisen, bei der Führungskräfte aus dem Employer Branding und Personalmarketing sowohl Auskunft zu Ursache-Faktoren (z.B. Umwelt-, Zielgruppen- und Unternehmensanalyse) als auch deren Auswirkungen (z.B. externer und interner Erfolg) gegeben haben. Insbesondere die Messung des Employer-Branding-Erfolgs beruht damit auf einer subjektiven Einschätzung der befragten Personen. Obgleich wir den befragten Personenkreis für geeignete Informanten halten, ist eine Verzerrung der Daten durch die subjektiven Ansichten der Personen demnach nicht gänzlich auszuschließen. Aus diesem Grund wären für die Zukunft longitudinale Studien und die Verwendung „harter“ Datenquellen wie etwa Bewerberzahlen oder der Unternehmensplatzierung

in Bewerberrankings wünschenswert, um die in unserem Modell untersuchten Wirkungsbeziehungen weiter zu validieren.

Insgesamt zeigt unsere Studie sowohl die Bedeutung als auch den Zusammenhang einzelner Erfolgsfaktoren des Employer Branding. Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zur empirischen Fundierung des theoretischen Bezugsrahmens und zeigt Unternehmen, wie in prozessorientierter Weise eine erfolgreiche Employer Brand implementiert werden kann.

## LITERATURVERZEICHNIS

**Auer, Manfred/Edlinger, Gabriela/Mölk, Andreas (2014):** Interpretationen und Rekonstruktionen einer Arbeitgebermarke durch unternehmensexterne Stakeholder: eine explorative Studie, in: Zeitschrift für Personalforschung, 28. Jg., Nr. 3, S. 346 - 366.

**Barrow, Simon/Mosley, Richard (2005):** The Employer Brand®: Bringing the Best of Brand Management to People at Work, Chichester.

**Burmans, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (2015):** Identitätsbasierte Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

**DGFP e.V. (2006):** Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Bielefeld.

**Hair, Joseph F./Hult, G. Thomas M./Ringle, Christian M./Sarstedt, Marko (2017):** A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2. Auflage, Thousand Oaks.

**Kirf, Bodo/Schach, Marc-Oliver (2011):** Das Kommunikationskonzept als Steuerungsinstrument strategischer HR-Kommunikation, in: Wolfgang Jäger/Lothar Rolke (Eds.), Personalkommunikation: Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen, S. 165 - 182, Köln.

**Laick, Steffen (2011):** HR als „Brand“ durch HR-Excellence und Kommunikation, in: Wolfgang Jäger/Lothar Rolke (Eds.), Personalkommunikation: Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen, S. 139 - 145, Köln.

**Petkovic, Mladen (2008):** Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Auflage, München.

**Simon, Hermann/Wiltinger, Kai/Sebastian, Karl-Heinz/Tacke, Georg (1995):** Effektives Personalmarketing, Wiesbaden.

**Sponheuer, Birgit (2007):** Instrumente zur Profilierung der Employer Brand, in: Klaus Backhaus/Manfred Kirchgeorg/Heribert Meffert (Eds.), Employer Branding – Professionelles Markenmanagement zur Profilierung am Arbeitsmarkt, Dokumentationspapier Nr. 199, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, S. 21 - 27, Leipzig.

**Sponheuer, Birgit (2010):** Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden.

**Stotz, Waldemar/Wedel-Klein, Anne (2013):** Employer Branding: mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, 2. Auflage, München.

**Stritzke, Christoph (2010):** Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding, Wiesbaden.

**Trost, Armin (2013):** Employer Branding, in: Armin Trost (Ed.), Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren, S. 13 - 78, 2. Auflage, Köln.

**Wiese, Dominika (2005):** Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken.



### DR. CHRISTOPH BRAST

Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal und Innovation  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
E-Mail: [christoph.brast@wiwi.uni-muenster.de](mailto:christoph.brast@wiwi.uni-muenster.de)  
<http://www.wiwi.uni-muenster.de/orga/de/der-lehrstuhl/personen/christoph-brast>



### MAXIMILIAN HOLTGRAVE

Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal und Innovation  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
E-Mail: [maximilian.holtgrave@wiwi.uni-muenster.de](mailto:maximilian.holtgrave@wiwi.uni-muenster.de); <https://www.wiwi.uni-muenster.de/orga/de/der-lehrstuhl/personen/maximilian-holtgrave>



### ILKA FLINDT

Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal und Innovation  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
E-Mail: [orga@wiwi.uni-muenster.de](mailto:orga@wiwi.uni-muenster.de)  
<http://www.wiwi.uni-muenster.de/orga/>

## SUMMARY

**Research question:** The present study focuses on the question of which factors are crucial for the success of employer branding.

**Methodology:** This study analyses the employer branding activities of 184 organizations. Success-factors were identified using structural equation modelling.

**Practical implications:** In sum, this study identifies an in-depth analysis, developing a high-quality employer value proposition and an implementation of the employer brand within the external and internal tools of the organization.

# Qualifizieren und binden: Betriebliche Weiterbildung während Kurzarbeit

Von **Dr. Johanna Flore** und **Prof. Dr. Martin Schneider** (Universität Paderborn)

Vermutlich wird in betriebliche Weiterbildung immer noch zu wenig investiert. Einerseits ist kontinuierliche Weiterbildung notwendig, um die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit und die individuelle Beschäftigungsfähigkeit gleichermaßen aufrechtzuerhalten. Andererseits erfordert gut verwertbare Weiterbildung, dass Arbeitgeber die Maßnahmen anstoßen, organisieren und teilweise finanzieren. Gerade damit riskieren Arbeitgeber jedoch, dass Beschäftigte abwandern, nachdem sie sich auf Kosten des alten Arbeitgebers fit gemacht haben für den externen Arbeitsmarkt.

In dieser Studie wurde ein Fall untersucht, der eigentlich Schule machen sollte, aber womöglich in den zurückliegenden Boomjahren in Vergessenheit geraten ist: Das Unternehmen gehört zu den wenigen, die in der Krise 2009 Kurzarbeit mit unternehmensinterner Weiterbildung verbunden haben. Eine Beschäftigtenbefragung erbrachte eine Reihe interessanter Erkenntnisse. So hat die Teilnahme an Weiterbildung die organisationale Bindung gestärkt. Zudem ist das breite Schulungsangebot auch von vielen Beschäftigtengruppen wahrgenommen worden, die sonst selten in den Genuss von Weiterbildung kommen. Für die Bindung ist besonders günstig, wenn die vermittelten Inhalte am Arbeitsplatz oder über den ausgeübten Beruf hinaus als nützlich wahrgenommen werden. Weiterbildung während Kurzarbeit ist vermutlich in Deutschland besonders sinnvoll: Es wird zwar viel diskutiert, dass Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber heute keine Beschäftigungssicherheit, sondern jederzeitige allgemeine Beschäftigungsfähigkeit (Employability) erwarten. Doch für diese neuen Erwartungen an das Beschäftigungsverhältnis, die auch unter dem Begriff „neuer psychologischer Vertrag“ diskutiert werden, gibt es im vorliegenden Unternehmen wenig Hinweise: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten in ihrem Unternehmen weiter beschäftigt zu werden und gehen insofern einen traditionellen psychologischen Vertrag ein. Damit bietet das Instrument Qualifizierung während Kurzarbeit die Möglichkeit, das hierzulande verfolgte Modell der internen Flexicurity am Arbeitsmarkt zu fördern (Heyes, 2013). „Flexicurity“, das sich als Kunstwort aus „Flexibility“ und „Security“ zusammensetzt, meint die Verbindung von Sicherheit der Beschäf-

tigten mit der permanenten Fähigkeit der Unternehmen, sich an neue Bedingungen anzupassen.

## Weiterbildung während Kurzarbeit

Kurzarbeit gilt als das zentrale beschäftigungspolitische Instrument zur Bewältigung der Krise der Jahre 2008 und 2009. Mit verschiedenen Maßnahmenpaketen hatte die Bundesregierung die Inanspruchnahme für Unternehmen erleichtert. Das arbeitsmarktpolitische Instrument der Kurzarbeit erlebte daraufhin eine Renaissance. Doch die Möglichkeiten zur Qualifizierung während Kurzarbeit, die gleichzeitig geschaffen wurden, blieben weitgehend ungenutzt (Crimmann/Wießner, 2009). Dabei ist Weiterbildung besonders in konjunkturellen Krisen wichtig, um den technisch-organisatorischen Wandel zu bewältigen, Fachkräftemangel vorzubeugen und wettbewerbsfähig zu bleiben (Bellmann/Leber, 2010). Insbesondere wenn es darum geht, sich für den kommenden Aufschwung erfolgreich zu positionieren, können fehlende Kompetenzen erhebliche Wettbewerbsnachteile bedeuten. Qualifizierung während Kurzarbeit bietet die Möglichkeit, Ausfallzeiten produktiv zu nutzen. Unternehmen können zielgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, um das Kompetenzniveau der gesamten Belegschaft zu stärken, auch dasjenige der in Weiterbildung häufig unterrepräsentierten Gruppen wie der Geringqualifizierten. Damit kann Qualifizierung während Kurzarbeit auch einen wichtigen Beitrag zum lebenslangen Lernen und zu einer unternehmensinternen Variante von Flexicurity leisten (Heyes, 2013).

Warum wurde das Instrument in der Krise dennoch so zurückhaltend genutzt? Eine ganze Reihe von Gründen ist plausibel (vgl. Flore, 2014, Seite 94-96). In Krisenzeiten fällt das betriebliche Weiterbildungsbudget häufig dem Rotstift zum Opfer. Weiterbildung verursacht Kosten, aber der Zuwachs an Humankapital kann nicht in der Bilanz aktiviert werden. Bildungsinvestitionen sind zudem generell unsicher, in der Krise umso mehr, da der Wiederaufschwung ungewiss ist und ein späterer Personalabbau möglich bleibt. Und schließlich besteht grundsätzlich die Gefahr, dass Beschäftigte nach einer Weiterbildung abwandern, was für die Unternehmen mit dem Verlust der Humankapitalinvestitionen verbunden wäre. Allerdings

**ABSTRACT**

**Forschungsfrage:** Wie wirkt sich ein Weiterbildungsprogramm während Kurzarbeit auf Facetten der organisationalen Mitarbeiterbindung aus?

**Methodik:** Beschäftigte eines deutschen Industrieunternehmens wurden befragt. Die Daten wurden anhand von Regressionsanalysen ausgewertet.

**Praktische Implikationen:** Hausinterne Weiterbildung während Kurzarbeit kann als Modell der internen Flexicurity betrachtet werden: Es sichert Beschäftigung und gleichzeitig die Qualifikation sowie Bindung der Beschäftigten auf breiter Basis. Die Inhalte sollten vor allem am Arbeitsplatz und im privaten Kontext verwertbar sein.

brauchen Unternehmen qualifizierte und loyale Beschäftigte gerade in Krisenzeiten, um sich auf den Wiederaufschwung vorzubereiten. Zudem ist die Abwanderungsgefahr in der Krise deutlich geringer, weil Beschäftigte kaum Optionen auf einen Arbeitgeberwechsel besitzen und die Kosten von Bildungsinvestitionen reduziert werden (Bellmann/Leber, 2010). Trotz der Vorbehalte könnte Weiterbildung während Kurzarbeit ein sinnvolles Instrument der Krisenbewältigung sein.

Wir wissen auch nichts darüber, wie sich die wenigen Programme von Weiterbildung während Kurzarbeit ausgewirkt haben. Es liegen nur einige wenige Beschreibungen von Programmen in verschiedenen Unternehmen vor (z.B. Schott AG, Acelor Mittal Bremen; Heidemann, 2010), ohne dass dort jedoch ein Programm anhand empirischer Daten evaluiert wird. Daher wurde in der hier skizzierten Studie (Flore, 2014) der Erfolg des Weiterbildungsprogramms während Kurzarbeit in einem Unternehmen untersucht. Welche Beschäftigten haben an den Schulungen teilgenommen? Wie hat sich die Weiterbildungsteilnahme und wie haben sich die vermittelten Inhalte auf die organisationale Bindung der Beschäftigten

ausgewirkt? Die organisationale Bindung der Beschäftigten bzw. die Mitarbeiterbindung wurde untersucht, weil sie statistisch belastbar nicht nur mit einer geringeren Fluktuation und weniger Fehlzeiten einhergeht, sondern auch mit einer höheren Leistung der Beschäftigten (vgl. zusammenfassend Flore, 2014, Seite 18-22).

**Forschungsstand zur Weiterbildung als beschäftigungspolitischem Instrument**

Wenn man vom beschäftigungspolitischen Instrument Weiterbildung während Kurzarbeit einmal abstrahiert, finden sich eine Reihe relevanter Studien dazu, wie sich betriebliche Weiterbildung generell auf die Bindung und ähnliche Konzepte wie die Fluktuation auswirkt (vgl. grundlegend Galunic/Anderson, 2000; jüngst Kampkötter/Marggraf, 2015). In den Studien werden zwei verschiedene theoretische Perspektiven eingenommen, entweder eine ökonomische oder eine sozialtauschtheoretische.

In der ökonomischen Perspektive gilt Weiterbildung als Humankapitalinvestition (Becker, 1975). Unter Humankapital sind die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Beschäftigten zu verstehen. In der Humankapitaltheorie werden Kosten und Erträge von Weiterbildung gegenübergestellt. Dabei ist die Unterscheidung zwischen spezifischem und allgemeinem Humankapital entscheidend (vgl. Abb. 1). Spezifische Weiterbildungen (im Unterschied zu generellen Weiterbildungen) vermitteln Inhalte, die vor allem auf der aktuellen Stelle, nicht aber in anderen Unternehmen angewendet werden können. Eine Weiterbildung kann auch Humankapital vermitteln, das Beschäftigte außerhalb des Berufs, in ihrer Freizeit, verwenden können. Diese Weiterbildungsart ist ebenfalls eher allgemeiner Natur und basiert auf der Idee der Haushaltsproduktion von Stigler/Becker (1977). Während spezifische Weiterbildungen den Arbeitnehmer gewissermaßen an das Unternehmen binden, erhöhen allgemeine Weiterbildungen das Abwanderungsrisiko. Die empirische Evidenz zeigt jedoch entgegen der Theorie, dass Arbeitgeber in allgemeine Fähigkeiten investieren. Zudem finden die Studien keine klare positive Beziehung zwischen allgemeinen Weiterbildungen und Beschäftigtenfluktuation.

**Abb. 1: Arten des Humankapitals und ihre Messung**

Art des Humankapitals	Item zur Messung im Fragebogen
spezifisch	„Inwieweit können Sie die neu erworbenen Kenntnisse in Ihrer aktuellen Stelle anwenden?“
allgemein	„Inwieweit könnten Sie die neu erworbenen Kenntnisse in einem anderen Unternehmen anwenden?“
privat	„Inwieweit können Sie die neu erworbenen Kenntnisse außerhalb Ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit nutzen?“

Quelle: Eigene Darstellung

Die andere theoretische Perspektive beruht auf der Idee des sozialen Tauschs (Blau, 1964). Weiterbildungsmöglichkeiten werden als wertvolle Tauschressource in einer Arbeitsbeziehung angesehen, die von den Beschäftigten mit Loyalität und Engagement belohnt wird. Drei Argumente sind aus diesem Blickwinkel relevant. Investitionen in Weiterbildungen können als großzügige Leistung oder Geschenk des Arbeitgebers wahrgenommen werden (Akerlof, 1982). Die Förderung von Weiterbildung kann auch interpretiert werden als organisationale Unterstützung (Eisenberger et al., 1986) und als Bestandteil des psychologischen Vertrags, der unausgesprochenen Erwartungen der Beschäftigten an das Beschäftigungsverhältnis und das Arbeitgeberverhalten (Rousseau, 1995). In jedem Fall reagieren Beschäftigte aus sozialtauschtheoretischer Sicht anders als in der rein ökonomischen Sicht: Weiterbildung kann die Bindung in affektiver und normativer Hinsicht erhöhen, grundsätzlich sogar dann, wenn die Weiterbildung genereller Art ist.

Solche offenbar vielschichtigen Wirkungen von Weiterbildung lassen sich im Modell der Mitarbeiterbindung abbilden (Allen/Meyer, 1990). Dort werden drei Facetten der Mitarbeiterbindung unterschieden (vgl. Abb. 2). Die kalkulative Bindung bezieht sich auf das rein ökonomische Kosten-Nutzen-Kalkül; ich bleibe im Unternehmen, weil ich muss, denn die Wechselkosten sind zu hoch. Die affektive Bindung besteht in einer emotionalen Verbundenheit; ich bleibe im Unternehmen, weil ich möchte, denn ich habe z.B. positive Unterstützung erfahren. Die normative Bindung schließlich besteht in einer wahrgenommenen Schuld gegenüber dem Arbeitgeber; ich bleibe im Unternehmen, weil ich mich dazu verpflichtet fühle und im Sinne der Reziprozität das Austauschverhältnis im Gleichgewicht halten möchte. Es liegt nahe, die ökonomische und die sozialtauschtheoretische Perspektive miteinander zu verknüpfen. Jüngere Beiträge tun dies auch – allerdings nur bei der Ableitung von Forschungshypothesen (vgl. etwa Kampkötter/Marggraf, 2015), nicht jedoch beim Messmodell. Das heißt, vorangehende Studien nehmen keine doppelte Differenzierung von Weiterbildungsarten und von Facetten der Bindung vor.

### Untersuchungsmodell

Im Untersuchungsmodell werden die Arten von Weiterbildung (spezifisch, generell, privat) und die Facetten der Bindung (kalkulativ, affektiv, normativ) gleichzeitig differenziert. So lassen sich die ökonomische und sozialtauschtheoretische Perspektive kombinieren und nuancierte Effekte des Programms sichtbar machen. Der betrachtete Fall ist ein größeres mittelständisches Unternehmen in der verarbeitenden Industrie, das niemals betriebsbedingt kündigen musste. Es ist daher davon auszugehen, dass die Beschäftigten hier einen traditionellen psychologischen Vertrag eingegangen sind: Sie gehen davon aus, dass der Arbeitgeber ihnen die Beschäftigung im Unternehmen

**Abb. 2: Arten der organisationalen Bindung**

Art der Bindung	Basis	Basis-Item zur Messung
kalkulativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ökonomische Gebundenheit</li> <li>• Kosten-Nutzen-Kalkül</li> </ul>	„Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich mein Unternehmen derzeit verlassen würde.“
affektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emotionale Verbundenheit</li> <li>• Identifikation und Loyalität</li> </ul>	„Ich empfinde mich als ‚Teil der Familie‘ meines Unternehmens.“
normativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbundenheit aus Pflichtgefühl</li> <li>• Reziprozität</li> </ul>	„Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich mein Unternehmen jetzt verlassen würde.“

Quelle: Eigene Erstellung auf Basis von Meyer/Allen/Smith (1993).

kontinuierlich aufrechterhält und sie entsprechend fördert. Die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) für den externen Arbeitsmarkt dürfte hingegen bei den meisten Beschäftigten eine geringere Rolle spielen, da sie von einer betriebsinternen Karriere ausgehen. Es ist weiterhin davon auszugehen, dass mit dem Weiterbildungsprogramm vornehmlich Inhalte vermittelt werden, die spezifisch sind, da der Arbeitgeber das Programm innerbetrieblich umgesetzt und weitgehend (abgesehen von der Förderung durch Kurzarbeit) finanziert hat. Gleichwohl können Mischformen der Weiterbildung auftreten. In diesem Kontext wurden die folgenden Zusammenhänge erwartet (vgl. auch Abb. 3).

- ▶ Hypothese 1a: Spezifische Weiterbildung erhöht die kalkulative Bindung.
- ▶ Hypothese 1b: Spezifische Weiterbildung erhöht die affektive Bindung.
- ▶ Hypothese 1c: Spezifische Weiterbildung erhöht die normative Bindung.

Spezifisches Humankapital ist im Rahmen der Stelle verwertbar und verspricht eine höhere Produktivität auf der Stelle (evtl. verbunden mit höherem Entgelt und einer Beförderung) und erhöht die Kosten einer Abwanderung. Demnach steigt die kalkulative Bindung (Hypothese 1a). Weiterhin hilft es bei der Erfüllung der Arbeitsrolle, es wird als organisationale Unterstützung und als Geschenk wahrgenommen, sodass die affektive und normative Facette ebenfalls gestärkt werden (Hypothesen 1b, 1c).

Insgesamt dürfte spezifische Weiterbildung alle drei Facetten der Mitarbeiterbindung erhöhen.

- ▶ Hypothese 2a: Allgemeine Weiterbildung reduziert die kalkulative Bindung.
- ▶ Hypothese 2b: Allgemeine Weiterbildung reduziert die affektive Bindung.
- ▶ Hypothese 2c: Allgemeine Weiterbildung reduziert die normative Bindung.

Vorangehende Studien haben einen sogenannten neuen psychologischen Vertrag angenommen: Ausgehend von einer gewissen Zurückdrängung betriebsinterner Karrieren erwarten die Beschäftigten nicht mehr, wie noch in den 1980er-Jahren, eine langfristige Beschäftigung durch den Arbeitgeber. Vielmehr wird darin eine generelle Weiterbildung als Fürsorge und großzügiges Geschenk des Arbeitgebers gesehen, da die Beschäftigungsfähigkeit am externen Arbeitsmarkt erhöht wird.

Im untersuchten Fallunternehmen liegt jedoch vermutlich ein traditioneller psychologischer Vertrag vor – und die besondere Situation der Unternehmenskrise. Beschäftigte gehen davon aus, dass sie im Unternehmen bleiben werden, sie erwarten auch keine Förderung der externen Beschäftigungsfähigkeit. Im Gegenteil: Wenn den Beschäftigten während der Weiterbildung klar wird, dass ihnen generelles Humankapital vermittelt wird, kann sie das verunsichern. Sie interpretieren dies als Information, dass es dem Unternehmen schlecht geht. Unter Umständen verstehen sie generelle Weiterbildung gar als Outplacement-Maßnahme, was wiederum einen Bruch mit

dem traditionellen psychologischen Vertrag bedeutet. Beschäftigte reagieren mit einer geringeren affektiven und normativen Bindung (Hypothesen 2b, 2c). Da generelle Weiterbildung zudem die Arbeitsmarktchancen erhöht und damit die kalkulative Bindung reduziert (Hypothese 2a), ist insgesamt zu erwarten, dass generelle Weiterbildung alle drei Facetten der Mitarbeiterbindung reduziert.

- ▶ Hypothese 3b: Privat verwertbare Weiterbildung erhöht die affektive Bindung.
- ▶ Hypothese 3c: Privat verwertbare Weiterbildung erhöht die normative Bindung.

Aus humankapitaltheoretischer Sicht ist Humankapital, das Beschäftigte jenseits des Berufs, z.B. in ihrer Freizeit, einsetzen können, als neutral für die interne und externe Beschäftigungsfähigkeit zu bewerten. Daher ist kein Effekt auf die kalkulative Bindung zu erwarten. Weil die Vorteile privat verwertbarer Weiterbildung allein bei ihnen liegen, werden Beschäftigte eine private verwertbare Weiterbildung jedoch als großzügige Arbeitgeberleistung empfinden. Privat verwertbare Weiterbildung drückt eine Wertschätzung der Beschäftigten aus und baut – auf Basis der Reziprozitätsnorm – eine Verpflichtung auf. Insgesamt dürfte privat verwertbare Weiterbildung die affektive und normative Bindung erhöhen (Hypothesen 3b, 3c).

- ▶ Hypothese 4b: Die Teilnahme an Weiterbildung erhöht die affektive Bindung.
- ▶ Hypothese 4c: Die Teilnahme an Weiterbildung erhöht die normative Bindung.

**Abb. 3: Hypothesen und empirische Ergebnisse im Überblick**

	Art des Humankapitals anhand der Verwertbarkeit der Weiterbildungsinhalte:	Ökonomischer Tausch	Sozialtausch	
		a) kalkulative Bindung	b) affektive Bindung	c) normative Bindung
H1	spezifisch	+ (✓)	+ ✓	+ ✓
H2	allgemein	- (✓)	- n.s.	- ✓
H3	privat	0	+ n.s.	+ (✓)
H4	Teilnahme an Weiterbildung	0	+ ✓	+ ✓

Legende: +: positiver Effekt theoretisch erwartet; -: negativer Effekt theoretisch erwartet; 0: kein Effekt theoretisch erwartet; (✓): Effektstärke von 0,1 oder größer und statistisch signifikant mindestens auf dem 10-Prozentsniveau; ✓: Effektstärke von 0,1 oder größer und statistisch signifikant mindestens auf dem 5-Prozentsniveau; n.s.: Effekt ist statistisch nicht signifikant auf dem 10-Prozentsniveau

Quelle: Eigene Darstellung



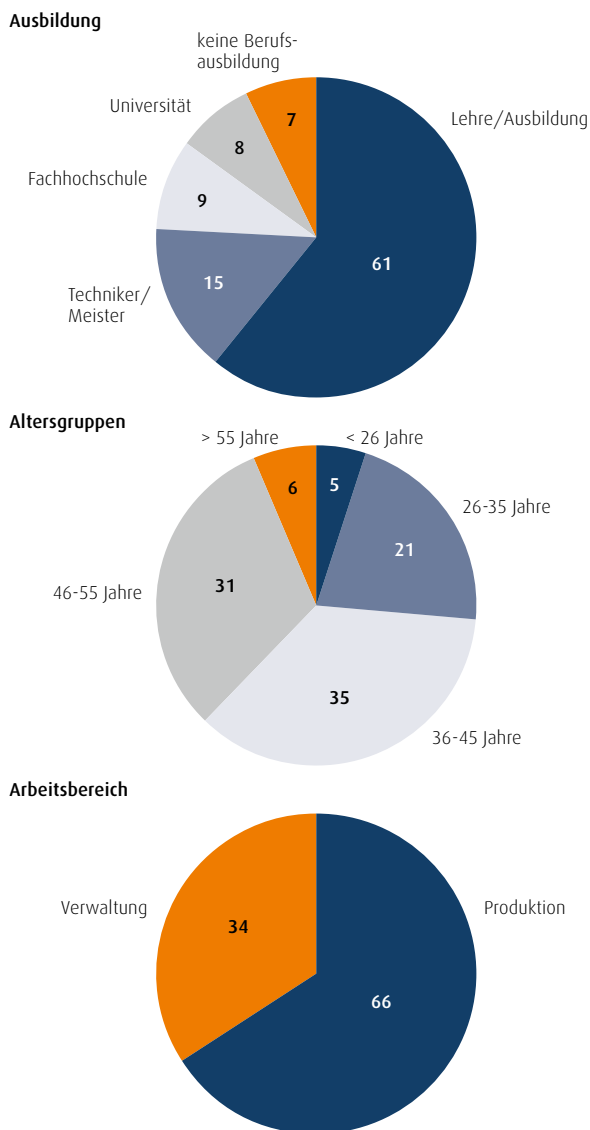
Aus Arbeitgebersicht ist besonders interessant zu erfahren, ob die Tatsache, dass ein Beschäftigter oder eine Beschäftigte überhaupt an Weiterbildung teilgenommen hat, die Bindung erhöht. Erwartet werden kann, dass die Bindung tendenziell durch die Weiterbildung gestärkt wird, da der Nutzen, wie erwähnt, im Bereich der spezifischen Weiterbildung am höchsten war. Allerdings ist ein Effekt auf die kalkulative Bindung unklar, weil die Weiterbildung die Chancen der teilnehmenden Beschäftigten auf dem externen Arbeitsmarkt erhöht. Effekte des sozialen Tauschs dürften jedoch die affektive Bindung (Hypothese 4b) und die normative Bindung (Hypothese 4c) erhöhen. Diese Frage kann durch einen Vergleich zwischen den Teilnehmenden und Nicht-Teilnehmenden beantwortet werden. Allerdings ist dabei der reine Bindungseffekt von einem Selektionseffekt zu unterscheiden. Der Selektionseffekt besteht darin, dass Beschäftigte, die an der Weiterbildung teilnehmen, durch Merkmale charakterisiert sind, die auch etwas mit der Bindung zu tun haben. Vor allem ist es wahrscheinlich, dass sich Beschäftigte, die sich für den externen Arbeitsmarkt qualifizieren möchten, um Weiterbildung bemühen. Dieser Selektionseffekt dürfte dafür sorgen, dass ein möglicher positiver Effekt der Weiterbildungserfahrung – der reine Bindungseffekt – unterschätzt wird. Warum aber sollte es einen reinen Bindungseffekt geben? Die affektive und normative Facette dürften steigen, da die Beschäftigten das großzügige Qualifizierungsprogramm als organisationale Unterstützung und als Erfüllung des psychologischen Vertrags wahrnehmen. Der reine Bindungseffekt wird allerdings nur dann sichtbar, wenn der Selektionseffekt kontrolliert wird.

### Ablauf und Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung

Die Hypothesen wurden mithilfe einer schriftlichen Beschäftigtenbefragung beantwortet. Das Industrieunternehmen, das in der Krise in den Jahren 2008/2009 Kurzarbeit mit Qualifizierungsmaßnahmen kombinierte, bot 230 Schulungsmodulare an, die ein breites Spektrum an Qualifizierungsthemen abdeckten (z.B. Fremdsprachen, MS Office, Recht, Schweißen, Führung und Kommunikation, betriebswirtschaftliche Themen). Die Schulungen wurden im Sinne der Richtlinien zu den Fördersätzen von der lokalen Agentur für Arbeit als allgemein zertifiziert, allerdings hausintern und anhand unternehmensnaher Beispiele vermittelt.

Die Befragung fand im Herbst 2010 statt, nach Abschluss des Qualifizierungsprogramms. Von den an drei Standorten tätigen 2.084 Beschäftigten eines Geschäftsbereichs wurden 800 (von denen die Hälfte an einer Weiterbildung teilgenommen hatte) für eine schriftliche Befragung ausgewählt. Von ihnen sandten 358 Beschäftigte einen verwertbaren Fragebogen zurück. Unter diesen haben 220 an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen. Die Facetten der Mitarbeiterbindung wurden in Anlehnung an die etablierten Skalen von Meyer et

**Abb. 4: Weiterbildungsteilnahme nach verschiedenen Merkmalen (Angaben in Prozent)**



Quelle: Eigene Darstellung

al. (1993) verwendet (vgl. Abb. 2). Die insgesamt 18 englischen Fragen wurden teilweise selbst übersetzt, teilweise konnte auf vorhandene Übersetzungen zurückgegriffen werden. Zur Erfassung der Weiterbildungsinhalte wurden die Beschäftigten gefragt, inwieweit sie die neu erworbenen Kenntnisse (1) im

Rahmen ihrer aktuellen Stelle (spezifisches Humankapital), (2) in einem anderen Unternehmen (allgemeines Humankapital) und (3) außerhalb ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit (privat verwertbares Humankapital) anwenden können (vgl. Abb. 1). Die Teilnehmer konnten den Verwertungsgrad jeweils auf einer fünfstufigen Skala von „gar nicht“ bis „voll und ganz“ beurteilen.

### Deskriptive Ergebnisse

Die Auswertungen zeigen, dass unter den 220 Weiterbildungsteilnehmern und -teilnehmerinnen viele Beschäftigte mit einer geringeren beruflichen Qualifikation, viele Ältere und viele Beschäftigte aus dem Bereich Produktion waren (vgl. Abb. 4).

Dies sind interessante Ergebnisse, denn Ältere und Geringqualifizierte gelten in der Literatur als Gruppen, die im Hinblick auf den Zugang zu und die Teilnahme an Weiterbildung häufig benachteiligt werden. Vor allem Geringqualifizierte nehmen weniger an Weiterbildungen teil als Hochqualifizierte.

Von den Beschäftigten, die an mindestens einer Maßnahme teilgenommen haben, wurde die Verwertbarkeit der Inhalte insgesamt positiv beurteilt. Der stellenbezogene Nutzen wird am höchsten eingeschätzt (Durchschnittswert von 3,6). Die durchschnittliche Verwertbarkeit in anderen Unternehmen beträgt 3,0 und die Verwertbarkeit außerhalb der beruflichen Tätigkeit 2,8. Der Mittelwert des stellenbezogenen Nutzens ist statistisch signifikant verschieden auf dem 1-Prozentsniveau von den anderen beiden Nutzendimensionen. Der Mittelwert des wahrgenommenen Nutzens in anderen Unternehmen ist allerdings nur auf dem 10-Prozentsniveau statistisch signifikant verschieden vom Nutzen außerhalb der beruflichen Tätigkeit.

### Ergebnisse des Hypothesentests

Die Hypothesen 1, 2 und 3 beziehen sich auf differenzierte Effekte der Weiterbildungsinhalte auf die verschiedenen Facetten der Bindung. Zum Test dienten Regressionsanalysen, in denen als zu erklärende Variablen die drei Facetten der Bindung (kalkulativ, affektiv, normativ) dienten. Dabei wurden Werte einer vorher angestellten Faktoranalyse verwendet. Dies ist sinnvoll, da die Vielzahl der Items, mit denen die Facetten der Bindung gemessen werden, zum Teil überlappen und es daher nicht unumstritten war, ob das Konstrukt Bindung sich tatsächlich aus drei (und nicht etwa aus zwei) separaten Facetten zusammensetzt (vgl. Flore 2014: 108ff.). Als zentrale erklärende Variable dienten die Weiterbildungsinhalte (spezifisch, generell, privat). Als Kontrollvariablen wurden aufgenommen die Merkmale Geschlecht, Alter, beruflicher Ausbildungsstand, Betriebszugehörigkeitsdauer, Beschäftigungsstatus (Teilzeit oder Vollzeit) und Arbeitsbereich (Verwaltung oder Produktion).

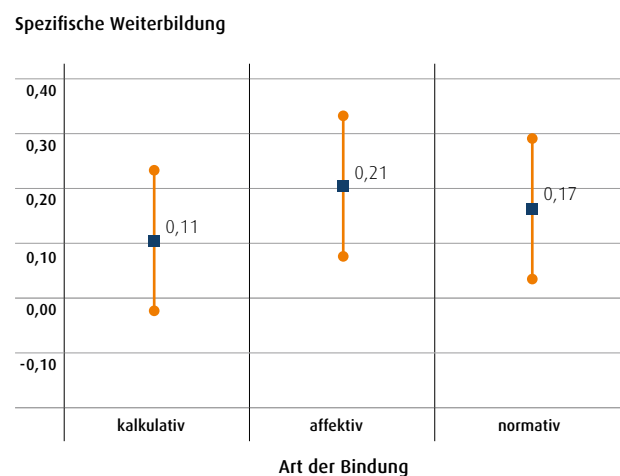
Bei der Interpretation der Ergebnisse sollte beachtet werden, dass die Regressionsanalysen auf Querschnittsdaten beruhen. Aus diesem Grund sind die Ergebnisse vorsichtig als Korrela-

tionen bzw. statistische Zusammenhänge zu interpretieren. Daher gilt: Wann immer von Zusammenhängen oder Verknüpfungen gesprochen wird, sind statistische Zusammenhänge gemeint, aus denen man nur auf Basis theoretischer Plausibilität auf kausale Zusammenhänge schließen darf. Die Ergebnisse sind gemeinsam mit den Hypothesen in Abbildung 3 zusammengefasst; die Abbildungen 5, 6 und 7 illustrieren die Effektgrößen. Als bedeutsam wird ein Effekt interpretiert, wenn er mindestens eine Effektstärke von 0,1 aufweist und statistisch signifikant auf dem 10-Prozentsniveau ist. Die Abbildungen 5, 6 und 7 enthalten die üblichen 95-Prozent-Konfidenzintervalle, unterstellen also das etwas strengere 5-Prozent-Signifikanzniveau.

Spezifische Weiterbildung (Hypothese 1a, 1b, 1c) ist positiv verknüpft mit allen drei Facetten der Bindung (vgl. auch Abb. 5). Beschäftigte, welche die Weiterbildungsinhalte an ihrem Arbeitsplatz als stärker verwertbar wahrnehmen, geben unter sonst gleichen Bedingungen auch eine höhere kalkulative, affektive und normative Bindung an das Unternehmen an.

Generelle Weiterbildung ist wie erwartet negativ verknüpft mit der kalkulativen Bindung (Hypothese 2a) und der normativen Bindung (Hypothese 2c). Nicht bestätigt wird der vermutete negative Zusammenhang mit der affektiven Bindung (vgl.

Abb. 5: Ergebnisse zu Hypothese 1a, 1b und 1c



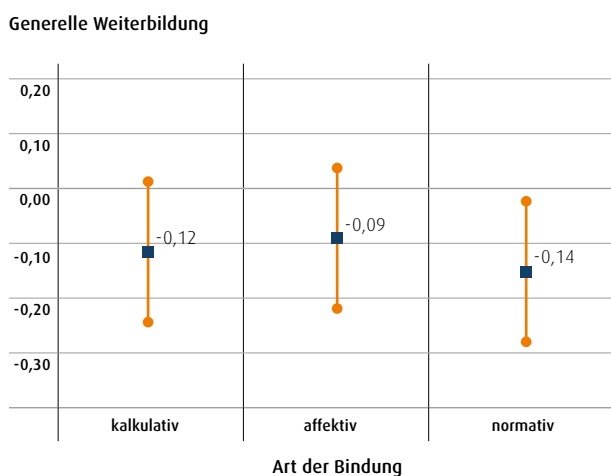
Angegeben sind für alle drei Facetten der Bindung jeweils die geschätzte Effektstärke und das 95%-Konfidenzintervall. Es gibt den Bereich an, in dem der wahre Effekt mit einer 95-prozentigen Wahrscheinlichkeit liegt.

auch Abb. 6). Beschäftigte, die ihre Weiterbildung als stärker verwertbar in anderen Unternehmen wahrnehmen, geben eine geringere kalkulative, auf Kosten-Nutzen-Überlegungen beruhende Bindung an. Im Widerspruch zu früheren Studien (Galunic/Anderson 2000) steht der bestätigte negative Effekt auf die normative Bindung. Beschäftigte, die eine generelle Weiterbildung erfahren, fühlen sich weniger dazu verpflichtet, im Unternehmen zu bleiben. Das kann gemäß Hypothese 2c so interpretiert werden, dass Beschäftigte eben nicht erwarten, dass ihr Arbeitgeber sie für den externen Arbeitsmarkt qualifiziert. Im Gegenteil: Offenbar verunsichert die Erfahrung genereller Weiterbildung die Beschäftigten, weil sie um ihren Arbeitsplatz fürchten.

Private Weiterbildung ist statistisch verknüpft mit der normativen Bindung (Hypothese 3c, vgl. auch Abb. 7). Beschäftigte, die ihre Weiterbildung als stärker verwertbar außerhalb des Berufs, also im Privatleben, wahrnehmen, fühlen sich stärker dem Arbeitgeber verpflichtet. Zwar ist private Weiterbildung nicht mit der affektiven Bindung verknüpft (oder nur sehr gering), doch der Befund für die normative Bindung impliziert, dass Arbeitgeber die Beschäftigten auch an das Unternehmen binden können, indem sie ihnen privat verwertbare und damit großzügige Weiterbildungsangebote unterbreiten.

Wie sich die Erfahrung der Weiterbildung auf die Facetten der Bindung auswirkt (Hypothese 4b, 4c), wurde mithilfe von sogenannten Instrumentalvariablen-Schätzungen untersucht. Vereinfacht gesprochen werden hier zwei Schätzungen miteinander verbunden. In der ersten wird herausgerechnet, wie sich Teilnehmende und Nichtteilnehmende in Merkmalen unterscheiden, die auch etwas mit den Facetten der Bindung zu tun haben. Das geschieht hier, indem die wahrgenommene Information über die Weiterbildung und das bisherige Weiterbildungsverhalten der Beschäftigten als sogenannte Instrumente für die Teilnahme benutzt werden; diese Instrumente korrelieren eben nicht mit dem genannten Selektionseffekt. In der zweiten Schätzung wird dann eine korrigierte, „instrumentierte“ Variable für die Teilnahme benutzt. Diese zweite Schätzung ist geeignet, den reinen Bindungseffekt der Weiterbildung zu identifizieren. Im Ergebnis zeigt sich, dass die instrumentierte Variable für die Weiterbildungsteilnahme statistisch verknüpft ist mit einer höheren affektiven (Hypothese 4b) und normativen Bindung (Hypothese 4c). Wird in der Schätzung die unkorrigierte Variable für die Weiterbildungsteilnahme genutzt, zeigen sich hingegen keine signifikanten Zusammenhänge. Offenbar nehmen manche Beschäftigte mit einer – und aufgrund einer – geringen organisationalen Bin-

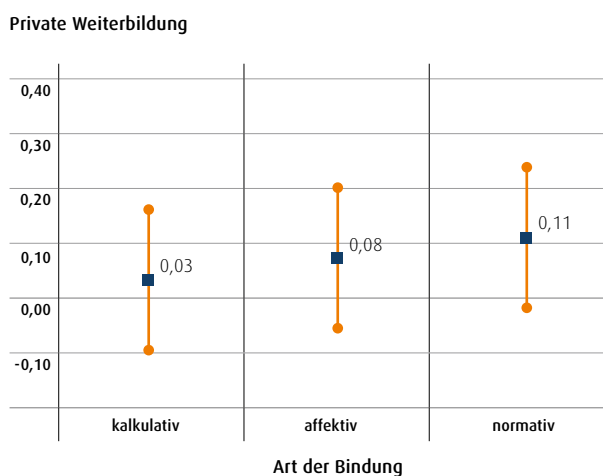
**Abb. 6: Ergebnisse zu Hypothese 2a, 2b und 2c**



Angegeben sind für alle drei Facetten der Bindung jeweils die geschätzte Effektstärke und das 95%-Konfidenzintervall. Es gibt den Bereich an, in dem der wahre Effekt mit einer 95-prozentigen Wahrscheinlichkeit liegt.

Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 7: Ergebnisse zu Hypothese 3b und 3c**



Angegeben sind für alle drei Facetten der Bindung jeweils die geschätzte Effektstärke und das 95%-Konfidenzintervall. Es gibt den Bereich an, in dem der wahre Effekt mit einer 95-prozentigen Wahrscheinlichkeit liegt. Für die kalkulative Bindung wurde theoretisch kein Effekt erwartet.

Quelle: Eigene Darstellung

dung an Weiterbildung teil. Wird dies herausgerechnet, zeigt sich im reinen Bindungseffekt, dass die Weiterbildungsteilnahme positiv mit der normativen und affektiven Facette der Bindung korreliert.

### Implikationen für die Praxis

Die Fallstudie eines Industrieunternehmens, das in der Krise großzügige Weiterbildung während Kurzarbeit anbietet, kann wichtige Aufschlüsse darüber geben, unter welchen Bedingungen Weiterbildung eine doppelte Rendite – höhere Qualifizierung und höhere Bindung – abwerfen kann. Das ist eine wichtige Frage, wenn Weiterbildungskosten hoch sind und die Gefahr der Abwanderung nicht von der Hand zu weisen ist.

Ein großzügiges Weiterbildungsprogramm kann unter Umständen die organisationale Bindung erhöhen. Darauf weist der reine Bindungseffekt in den Daten hin. Zwar haben sich wohl auch Beschäftigte mit Abwanderungsplänen im Weiterbildungsprogramm für den externen Arbeitsmarkt zu qualifizieren versucht, doch die Erfahrung der Weiterbildung selbst ist positiv verknüpft mit der organisationalen Bindung in ihren affektiven und normativen Facetten.

Was die Weiterbildungsinhalte angeht, so sind die Zusammenhänge differenziert. Ohne Abstriche empfehlenswert sind arbeitsplatznahe Weiterbildungen (spezifische Weiterbildung). Sie sind mit allen Facetten der Bindung positiv verknüpft. Arbeitgeber können hier nicht nur damit rechnen, dass Beschäftigte aus rationalen Gründen stärker ans Unternehmen gebunden werden. Vielmehr reagieren die Beschäftigten offenbar auch mit mehr affektiver und normativer Bindung; sie betrachten die Weiterbildung als Unterstützung und Geschenk. Auch Weiterbildungen, die Beschäftigte außerhalb der beruflichen Tätigkeit verwenden können (private Weiterbildung), sind mit der normativen Bindung positiv verknüpft. Problematisch hingegen sind in anderen Unternehmen verwertbare Weiterbildungen. Sie schwächen die kalkulative Bindung (was bekannt war), aber auch die normative (ein neues Ergebnis). Insgesamt sollten Unternehmen bei der Konzeption ihrer Weiterbildungsprogramme darauf achten, dass Inhalte arbeitsplatzbezogen sind und die Arbeitnehmer die Kenntnisse in ihrer Tätigkeit einsetzen können, sodass sie die Relevanz der Weiterbildungsinhalte erkennen und anerkennen. Arbeitgeber können zudem großzügige Weiterbildungen mit nichtberuflich, privat verwertbaren Inhalten anbieten, um die normative Bindung zu stärken.

Die besondere Konstellation in unserem Fallunternehmen legt nahe: Qualifizierung während Kurzarbeit ist ein sinnvolles Instrument, da es zu mehreren Zielen komplementär beiträgt.

Es kann erstens dazu genutzt werden, das Kompetenzniveau der gesamten Belegschaft zu stärken, und zwar auch unterrepräsentierter Gruppen wie der Geringqualifizierten. Gerade sonst unterrepräsentierte Gruppen sind dadurch zu erreichen,

dass ein Angebot explizit auf alle Beschäftigtengruppen hin ausgerichtet und arbeitsplatznah organisiert wird.

Qualifizierung während Kurzarbeit kann zweitens dazu genutzt werden, Beschäftigung zu sichern und mit den individuellen Kompetenzen auch die unternehmerische Wandlungsfähigkeit zu stärken. Dabei sind in Zeiten der Krise sowohl die Risiken der Abwanderung als auch Opportunitätskosten (bei geringer Auslastung) vergleichsweise gering.

In Krisen wiederholt angewendet, kann das Instrument drittens dazu beitragen, die Bedeutung von kontinuierlicher Weiterbildung und die Idee des lebenslangen Lernens im Unternehmen zu verankern.

Sofern das Fallunternehmen als typisch für die mittelständische Industrie in Deutschland genommen wird, lassen sich Aussagen dazu treffen, welche Arten von Weiterbildung besonders günstig sind, um die Bindung zu stärken. Dafür ist wichtig, dass ein traditioneller psychologischer Vertrag vorherrscht. Beschäftigte mit einer langen erwarteten Beschäftigung honorieren, wenn der Arbeitgeber sie mit der Möglichkeit zu spezifischer Weiterbildung an ihrem Arbeitsplatz unterstützt – und womöglich nicht-berufsbezogene Weiterbildung anbietet. Generelle Weiterbildung hingegen kann, gerade in Krisenzeiten, als Bruch des psychologischen Vertrags und als Signal dafür interpretiert werden, dass Arbeitsplätze in Gefahr sind.

Insgesamt scheint Weiterbildung während Kurzarbeit ein gutes Instrument zu sein, um eine interne Form von Flexicurity zu verwirklichen (Heyes 2013). Indem es die notwendigen Qualifizierungen auf breiter Basis erhöht, trägt es zur Flexibilität der Beschäftigten und Unternehmen bei. Indem es Beschäftigung und Entgelt stabilisiert, trägt es zur Absicherung der Beschäftigten bei. Das Instrument ist sowohl mit dem hiesigen Beschäftigungssystem als auch dem offenbar vorherrschenden traditionellen psychologischen Vertrag vereinbar.



**DR. JOHANNA FLORE**  
Universität Paderborn  
E-Mail: [Johanna.Flore@t-online.de](mailto:Johanna.Flore@t-online.de)



**PROF. DR. MARTIN SCHNEIDER**  
Professur für Personalwirtschaft an der  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Universität Paderborn  
E-Mail: [martin.schneider@uni-paderborn.de](mailto:martin.schneider@uni-paderborn.de)  
[https://wiwi.uni-paderborn.de/dep1/  
personalwirtschaft-prof-dr-schneider/](https://wiwi.uni-paderborn.de/dep1/personalwirtschaft-prof-dr-schneider/)

## LITERATURVERZEICHNIS

- Akerlof, G. A. (1982):** Labor contracts as partial gift exchange. In: Quarterly Journal of Economics, 97: 543–569.
- Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990):** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: Journal of Occupational Psychology, 63: 1–18.
- Becker, G. S. (1975):** Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education. 2. Aufl. New York, London.
- Bellmann, L./Leber, U. (2010):** Betriebliche Weiterbildung: In der Krise bleibt das Bild zwiespältig. In: IAB Forum: 16–19.
- Blau, P. (1964):** Exchange and power in social life. New York.
- Crimmann, A./Wießner, F. (2009):** Wirtschafts- und Finanzkrise – Verschnaufpause dank Kurzarbeit.
- Eisenberger, R./Huntington, R./Hutchison, S./Sowa, D. (1986):** Perceived organizational support. In: Journal of Applied Psychology, 71: 500–507.
- Galunic, D. C./Anderson, E. (2000):** From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. In: Organization Science, 11: 1–20.
- Flore, J. (2014):** Weiterbildung und Mitarbeiterbindung. Eine Untersuchung im Kontext Kurzarbeit. München, Mering.
- Heidemann, W. (2010):** Lebenslanges Lernen im Betrieb. Neuere Praxisbeispiele. Düsseldorf.
- Heyes, J. (2013):** Vocational training, employability and the post-2008 jobs crisis: Responses in the European Union. In: Economic and Industrial Democracy, 34: 291–311.
- Kampkötter, P./Marggraf, K. (2015):** Do employees reciprocate to intra-firm trainings? An analysis of absenteeism and turnover rates. In: International Journal of Human Resource Management, Advance online publication: 1–20.
- Meyer, J. P./Allen, N. J./Smith, C. A. (1993):** Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. In: Journal of Applied Psychology, 78: 538–551.
- Rousseau, D. M. (1995):** Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA.
- Stigler, G. J./Becker, G. S. (1977):** De gustibus non est disputandum. In: American Economic Review, 67: 76–90.

## SUMMARY

**Research question:** How does a continuing training program during short-time work influence facets of organizational commitment among employees?

**Methodology:** A survey was conducted among employees of a German manufacturing firm. The data were analyzed via regression analyses.

**Practical implications:** In-house continuing training during short-time work may be considered as a model of internal flexibility – it secures employment and at the same time enhances workers’ skills and organizational commitment on a broad scale. The training content should benefit workers on the job and off the job.

# Narzissmus und Führung

Narzissmus bei Führungskräften hat Licht- und Schattenseiten, hängt insgesamt aber kaum mit Führungserfolg zusammen.

Von **Dipl.-Psych. Andreas Nehrlich, Dr. Irmela Koch** und **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim)

**K**aum eine Persönlichkeitseigenschaft von Führungskräften wird aktuell so viel diskutiert wie Narzissmus. Beispiele aus Politik und Wirtschaft, darunter Donald Trump, Steve Jobs oder Thomas Middelhoff, werden als Belege herangezogen, dass Narzissten in Führungspositionen überrepräsentiert sind. Sie seien gefährlich, weil sie nicht kritikfähig und nur auf Selbstdarstellung ausgerichtet seien. Für die Personalpsychologie ergeben sich daraus wichtige Fragen. Haben es diese Personen trotz – oder wegen – ihres Narzissmus an die Spitze geschafft? Ist Narzissmus grundsätzlich mit Führung assoziiert? Führen Narzissten erfolgreicher? Manchen Forschern zufolge befinden wir uns im „Zeitalter des Narzissmus“ (Twenge & Campbell, 2009).

Zu Beginn lohnt sich ein Blick darauf, was Narzissmus überhaupt ist. Bereits in der antiken Erzählungssammlung Metamorphosen beschrieb Ovid 8 n. Chr. den Jüngling Narziss. Dieser wurde von Männern und Frauen gleichermaßen begehrt, war in seinem Stolz jedoch unfähig dazu, fremde Zuneigung zu erwidern; er konnte nur sich selbst lieben. Das endete tragisch: Der Jüngling erblickte sein Spiegelbild in einem Teich und verging in Selbstliebe. Seit der Antike hat die Wissenschaft viel zum Verständnis von Narzissmus beigetragen. Dennoch erweist sich das Phänomen nach wie vor als faszinierend und komplex. Zunächst wurde Narzissmus oft als Störung verstanden und noch heute werden pathologische Ausprägungen als „narzisstische Persönlichkeitsstörung“ diagnostiziert. Abseits der Pathologie erforscht die Wissenschaft heutzutage besonders den „Narzissmus in uns allen“. Narzissmus wird dann als normale Persönlichkeitseigenschaft (trait) verstanden – als ein Kontinuum also, auf dem jeder Mensch verortet werden kann.

Narzisstes neigen dazu, ihre eigenen Fähigkeiten zu überschätzen, und sie überschreiten dabei das übliche Maß: Sie halten sich schlichtweg für grandios. Übrigens meist zu Unrecht, denn objektive Kriterien widersprechen diesem übermäßig positiven Selbstbild. Bspw. schneiden Narzissten in IQ-Tests nicht überdurchschnittlich gut ab (Gabriel et al., 1994). Nichtsdestotrotz geht die narzisstische Selbstüberschätzung oft mit einer Geringschätzung anderer Personen einher (Back et al., 2013). Und letztlich verlangen Narzissten ständig nach Bewunderung. Entsprechend bereitwillig suchen sie das gesellschaftliche

Rampenlicht und entsprechend offen prahlen sie mit ihren (vermeintlichen) Qualitäten. Diese Gemengelage führt zu einer ganzen Reihe interessanter, teils widersprüchlicher Verhaltenskonsequenzen (vgl. Abb. 1). So sind Narzissten einerseits besonders charmant, tatkräftig und gesellig – Verhaltensweisen, mit denen sie andere in ihren Bann ziehen. Andererseits handeln sie aber auch besonders egoistisch, rücksichtslos und beuten andere aus. Und gerade wenn Narzissten sich ausgebremsst oder kritisiert fühlen, reagieren sie ungehalten bis aggressiv (Bushman & Baumeister, 1998).

Trotz aller Erkenntnisse zum Narzissmus bleiben Fragen ungeklärt. So ist etwa noch nicht hinreichend erforscht, wie Narzissmus entsteht. Auch die Frage, ob Narzissten im Innersten von ihrer Grandiosität überzeugt sind oder mit ihrem großspurigen Auftreten eigentlich ein labiles Selbstbild kompensieren, ist wissenschaftlich umstritten (Campbell & Foster, 2007). Die Idee, dass Narzissmus mit Führung zusammenhängt, ist indes nicht neu. Schon Sigmund Freud schrieb: „Der Führer selbst braucht niemand anderen zu lieben, er darf ... absolut narzisstisch [sein]“ (Freud, 1921, S. 103–104). Doch ergeben sich zwischen Narzissmus und Führung tatsächlich unternehmerisch relevante Zusammenhänge? Diese Frage wird seit etwa zehn Jahren systematisch untersucht.

## Werden Narzissten eher zu Führungspersonen?

Relevant ist zunächst, ob Narzissten übermäßig häufig in Führungspositionen gelangen (Leadership Emergence). Diese Vermutung liegt nahe. Führungspositionen bieten vieles, wonach Narzissten streben: Macht über andere, ein hoher gesellschaftlicher Status und materieller Reichtum. Gleichzeitig sind gewisse narzisstische Züge in vielen Führungspositionen durchaus willkommen: Ein Mensch, der charmant, selbstbewusst und durchsetzungsstark auftritt, empfiehlt sich als charismatische Führungsperson. Untersuchungen, die das Narzissmuslevel von Führungskräften und Nicht-Führungskräften vergleichen, sind dennoch erstaunlich rar. Ohnehin wäre hier die Kausalität fraglich: Werden narzisstische Personen eher zu Führungskräften oder macht eine Führungsposition Menschen narzisstischer? Ob Narzissten tatsächlich eher zu Führungspersonen werden, lässt sich stichhaltiger überprü-

fen, wenn man die Entstehung von Führung betrachtet. In einer Studie von Brunell und Kollegen (2008) wurden Studierende in Diskussionsgruppen eingeteilt und es wurde untersucht, welche Personen die Führungsrolle übernehmen. Erwartungsgemäß war Narzissmus prädiktiv: Narzissten ergriffen häufiger die Führung – und zwar sowohl laut Selbsteinschätzung als auch laut Einschätzung der anderen Gruppenmitglieder. Zudem war Narzissmus anderen Prädiktoren wie Geschlecht oder Selbstwertgefühl überlegen. In einer weiteren Studie mit Managern ergab sich dasselbe Bild. Die besonders narzisstischen Manager entwickelten sich in Gruppendiskussionen häufiger zur Führungsperson, in diesem Fall nach Einschätzung von externen Experten.

Eine Metaanalyse fasste die bisherige Forschung kürzlich zusammen. Grijalva und Kollegen (2015) fanden bei 18 Stichproben und über 3.100 Versuchspersonen einen Gesamtzusammenhang zwischen Narzissmus und Leadership Emergence von  $r = .12$  (siehe Abb. 2). Für diesen Zusammenhang machen die Autoren vor allem die Verbindung von Narzissmus zu Extraversion verantwortlich. Gleichzeitig identifizierte diese Metaanalyse eine wichtige Einschränkung: Der Zusammenhang zwischen Narzissmus und Leadership Emergence war stärker, wenn sich die Mitglieder des Arbeitsteams erst neu kennenlernten. Auch Ong und Kollegen (2016) fanden einen positiven Zusammenhang zwischen Narzissmus und Führungspotenzial vorrangig bei einander unbekanntenen Personen, und auch nur zu Beginn einer gemeinsamen Arbeitsbeziehung. Sobald die Personen sich länger kannten oder länger miteinander arbei-

teten, war Narzissmus teils sogar mit weniger Führungsübernahme verbunden. Für die Unternehmenspraxis bedeutet das: Narzissten gelingt es vor allem auf den ersten Blick, andere von ihrem vermeintlichen Führungspotenzial zu überzeugen.

### Führen Narzissten erfolgreicher?

Da Narzissten besonders häufig Führungspositionen erreichen, ist die zweite wichtige Frage: Sind Narzissten denn auch besonders erfolgreich im Führen? Eine klare Hypothese fällt hierbei schwer. Schließlich geht Narzissmus mit Verhaltensweisen einher, die Führungserfolg potenziell sowohl begünstigen als auch gefährden (siehe Abb. 1). Die erwähnte Metaanalyse von Grijalva und Kollegen (2015) hat sich auch dieser Frage angenommen und 26 Stichproben mit über 4.100 Personen zusammengefasst. Insgesamt ergab sich dabei ein Null-Zusammenhang zwischen Narzissmus und Führungserfolg ( $r = .02$ ): Narzissten führen demnach nicht erfolgreicher (aber auch nicht weniger erfolgreich) als Nicht-Narzisstinnen.

Dieses Ergebnis gilt mit zwei wichtigen Einschränkungen. Erstens kommt es darauf an, wer den Führungserfolg beurteilt. Es verwundert wenig, dass die narzisstischen Führungskräfte laut Selbsteinschätzung sehr wohl besonders erfolgreich waren. Und auch in der Einschätzung durch die Mitarbeiter ergab sich ein leicht positiver Zusammenhang zwischen Narzissmus und Führungserfolg. Bei unvoreingenommenen Beurteilern zeigte sich dagegen der besagte Null-Effekt (siehe Abb. 2). Zweitens konnten die Autoren der Metaanalyse einen kleinen, umgekehrt u-förmigen Effekt identifizieren (mittlere quadra-

**Abb. 1: Was macht Narzissmus aus? Typische narzisstische Motive, Ziele und Verhaltensweisen**

Motive	Ziele	Verhaltensweisen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selbstaufwertung</b> (grandioses Selbstbild und Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen)</li> <li>• <b>Fremdabwertung</b> (niedriges Fremdbild und Geringschätzung der Fähigkeiten und Kompetenzen anderer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes Selbstwertgefühl</li> <li>• <b>Macht und Kontrolle</b> über andere</li> <li>• <b>Bewunderung</b> durch andere</li> <li>• Hoher gesellschaftlicher <b>Status</b></li> <li>• Befriedigung des eigenen <b>Anspruchsdenkens</b></li> <li>• <b>Einzigartigkeit</b></li> <li>• <b>Materieller Reichtum</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Potenziell führungsförderlich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Extraversion (Geselligkeit)</li> <li>- Charismatisches Auftreten, besonders auf den ersten Blick</li> <li>- Selbstsicherheit auch in unsicheren Kontexten</li> <li>- Große Tatkraft und Energiegeladenheit</li> <li>- Leichtigkeit beim Schließen neuer sozialer Kontakte</li> <li>- Starkes Streben nach Erfolgen</li> </ul> </li> <li>• <b>Potenziell führungsneutral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominantes Auftreten</li> <li>- Hohe Risikobereitschaft</li> <li>- Bereitwilligkeit, im gesellschaftlichen Rampenlicht zu stehen</li> </ul> </li> <li>• <b>Potenziell führungsgefährdend</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrogantes, abschätziges Auftreten</li> <li>- Geringe Kritikfähigkeit</li> <li>- Harsche Reaktionen auf Kritik, bis hin zu offener Aggressivität</li> <li>- Egoistisches, rücksichtsloses Handeln, was auf den eigenen Vorteil bedacht ist</li> <li>- Unvermögen, enge und vertrauensvolle zwischenmenschliche Beziehungen aufrechtzuerhalten</li> <li>- Geringes Streben danach, Misserfolge oder Fehler zu vermeiden</li> </ul> </li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 2: Metaanalytische Zusammenhänge zwischen Narzissmus und Führungserfolg**

	k	N	r	95%-Konfidenz-Intervall	
				Untere Grenze	Obere Grenze
<b>Leadership Emergence</b>					
Gesamt	18	3.131	.12	.08	.15
Bei minimaler Bekanntschaft	13	2.283	.13	.09	.18
Bei längerer Bekanntschaft	5	848	.07	.002	.14
<b>Leadership Effectiveness (Führungserfolg)</b>					
Gesamt	26	4.191	.02	-.01	.05
Selbsteinschätzung	11	1.941	.21	.17	.25
Mitarbeiterinschätzung	10	1.697	.08	.03	.13
Vorgesetzeneinschätzung	19	3.390	.03	-.01	.06
Kollegeneinschätzung	8	1.523	.01	-.04	.06

Anmerkungen. k = Anzahl der Studien; N = Stichprobengröße; r = Korrelation.

Quelle: Grijalva et al., 2015; eigene Zusammenstellung

tische Semipartialkorrelation von  $-.06$  [95%-Konfidenzintervall:  $-.11, -.01$ ]). Demnach ist der Führungserfolg bei mittleren Narzissmusausprägungen am höchsten, etwas niedriger dagegen sowohl bei geringerem als auch bei höherem Narzissmus. Die Gründe für den kurvilinearen Zusammenhang bleiben bisher weitgehend offen. Es lässt sich jedoch spekulieren, dass die führungsförderlichen Verhaltensweisen bis zu einer mittleren Ausprägung von Narzissmus die Oberhand behalten. Bei hohen Ausprägungen schlagen dagegen wohl jene narzisstischen Verhaltensweisen durch, die den Führungserfolg gefährden.

Tatsächlich gibt es weitere wissenschaftliche Hinweise, die vor zu hohem Narzissmus bei Führungskräften warnen. Zunächst kann Narzissmus auch unabhängig von Führung mit negativen Konsequenzen verbunden sein, so etwa mit kontraproduktivem oder sogar illegalem Verhalten am Arbeitsplatz (Judge et al., 2006; Blickle et al., 2006). Zudem legen Studienergebnisse nahe, dass der Informationsaustausch innerhalb von Arbeitsgruppen mit narzisstischer Führungsperson eingeschränkt ist, was sich wiederum negativ auf die Teamleistung auswirken kann (Nevicka et al., 2011). Besonders schwer wiegt auch das Unvermögen hochnarzisstischer Personen, enge und vertrauensvolle Beziehungen aufrechtzuerhalten (Campbell

& Foster, 2007). Ein empathischer, einfühlsamer Umgang mit ihren Teammitgliedern ist von einer hochnarzisstischen Führungskraft kaum zu erwarten, was vielfach mit Managementproblemen in Verbindung gebracht wurde (Grijalva et al., 2015).

### Der narzisstische CEO

Besonders folgenschwer ist Narzissmus dann, wenn er die höchstpositionierten Personen im Unternehmen charakterisiert. So gibt es Hinweise darauf, dass die Unternehmensperformance von Firmen stärker und häufiger schwankt, wenn sie von einem hochnarzisstischen CEO geleitet werden (Chatterjee & Hambrick, 2007; Wales et al., 2013). Dieser Zusammenhang wird teilweise dadurch erklärt, dass narzisstische CEOs eine stärkere unternehmerische Orientierung aufweisen (Wales et al., 2013). Zudem wurde gezeigt, dass Unternehmen, die von narzisstischen CEOs geführt werden, mehr und größere Akquisitionen realisieren und strategisch dynamischer agieren – etwa hinsichtlich Investitionsentscheidungen oder der Portfoliozusammensetzung (z.B. Chatterjee & Hambrick, 2007). Dass Narzissmus bei CEOs sowohl positiv als auch negativ mit dem Unternehmenserfolg in Verbindung steht, legt zudem eine Studie von Patel und Cooper (2014) nahe. Hierin zeigte sich einerseits, dass von narzisstischen CEOs geführte Unternehmen in Krisenzeiten stärkere Performanceeinbußen hinnehmen mussten. Andererseits wurden solche Unternehmen jedoch auch erfolgreicher wieder aus der Krise herausgeführt. Als theoretische Erklärung führen die Studienautoren eine typisch narzisstische Verhaltensweise an: Narzissten werden stark davon angetrieben, Erfolge zu erzielen; hingegen sind sie wenig motiviert, Misserfolge oder Fehler zu vermeiden. Auch in diesem Forschungsbereich bleiben jedoch Fragen der Kausalität offen. So ist bspw. unklar, ob sich narzisstische CEOs häufiger in bestimmten Unternehmenstypen wiederfinden, ob Führungserfahrungen die CEOs narzisstischer machen und ob narzisstische CEOs ihre Unternehmen tatsächlich grundlegend anders führen. Insgesamt kann man Narzissmus bei CEOs wohl am besten wie ein Brennglas verstehen: Es verstärkt sowohl die Licht- als auch die Schattenseiten der Unternehmensführung.

### Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Narzissmus ist eine komplexe und faszinierende Persönlichkeitseigenschaft, die schon seit Langem mit Führung in Verbindung gebracht wird. Aktuell lässt sich der Wissensstand bezüglich Narzissmus und Führung folgendermaßen zusammenfassen:

- ▶ Narzissmus geht mit grundlegenden Motiven, spezifischen Zielen und typischen Verhaltensweisen einher. Diese Verhaltensweisen sind teilweise führungsförderlich (z.B. charismatisches Auftreten), teilweise aber auch führungsgefährdend (z.B. Unvermögen, vertrauensvolle Beziehungen aufrechtzuerhalten).



- ▶ Narzissten gelangen etwas häufiger in Führungspositionen. Dabei überzeugen Narzissten andere von ihrem Führungspotenzial besonders auf den ersten Blick (z.B. bei geringer gegenseitiger Bekanntschaft).
- ▶ Narzissmus ist grundsätzlich kaum mit Führungserfolg assoziiert, Narzissten führen demzufolge nicht mehr oder weniger erfolgreich als Nicht-Narzisstes. Jedoch konnte ein kleiner, umgekehrt u-förmiger Zusammenhang identifiziert werden. Demnach gehen mittelhohe Narzissmusausprägungen mit etwas höherem Führungserfolg einher.
- ▶ Unternehmen, an deren Spitze narzisstische CEOs agieren, weisen mehr und stärkere Extreme auf. Je nach Situation des Unternehmens beinhaltet dies Chancen, birgt allerdings auch Gefahren.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Back, M. D./Küfner, A. C./Dufner, M./Gerlach, T. M./Rauthmann, J. F./Denissen, J. J. (2013):** Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013-1037.
- Blickle, G./Schlegel, A./Fassbender, P./Klein, U. (2006):** Some personality correlates of business white-collar crime. *Applied Psychology*, 55(2), 220-233.
- Brunell, A. B./Gentry, W. A./Campbell, W. K./Hoffman, B. J./Kuhnert, K. W./DeMarree, K. G. (2008):** Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1663-1676.
- Bushman, B. J./Baumeister, R. F. (1998):** Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 219-229.
- Campbell, W. K./Foster, J. D. (2007):** The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. In: C. Sedikides & S. J. Spencer (Eds.), *The Self: Frontiers of Social Psychology* (pp. 115-138). New York: Psychology Press.
- Chatterjee, A./Hambrick, D. C. (2007):** It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.
- Freud, S. (1921):** *Massenpsychologie und Ich-Analyse*. Wien: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
- Gabriel, M. T./Critelli, J. W./Ee, J. S. (1994):** Narcissistic illusions in self-evaluations of intelligence and attractiveness. *Journal of Personality*, 62, 143-155.
- Grijalva, E./Harms, P. D./Newman, D. A./Gaddis, B. H./Fraleigh, R. C. (2015):** Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68, 1-47.
- Judge, T. A./LePine, J. A./Rich, B. L. (2006):** Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762-776.
- Nevicka, B./Ten Velden, F. S./De Hoogh, A. H. B./Van Vianen, A. E. M. (2011):** Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22, 1259-1264.
- Ong, C. W./Roberts, R./Arthur, C. A./Woodman, T./Akehurst, S. (2016):** The leader ship is sinking: A temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of Personality*, 84, 237-247.
- Ovid (8 n. Chr./1994):** *Metamorphosen*. Ditzingen: Reclam.
- Patel, P. C./Cooper, D. (2014):** The harder they fall, the faster they rise: Approach and avoidance focus in narcissistic CEOs. *Strategic Management Journal*, 35, 1528-1540.
- Twenge, J. M./Campbell, W. K. (2009):** *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*. Simon and Schuster.
- Wales, W. J./Patel, P. C./Lumpkin, G. T. (2013):** In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069.



### DIPL.-PSYCH. ANDREAS NEHRLICH

Universität Mannheim  
Fakultät für Sozialwissenschaften  
Emmy Noether-Nachwuchsgruppe  
„Self & Society“  
E-Mail: [andreas.nehrllich@uni-mannheim.de](mailto:andreas.nehrllich@uni-mannheim.de)  
[www.jochengebauer.info/german/andreas.htm](http://www.jochengebauer.info/german/andreas.htm)



### DR. IRMELA KOCH

Universität Mannheim  
Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung  
E-Mail: [irmela.koch@bwl.uni-mannheim.de](mailto:irmela.koch@bwl.uni-mannheim.de)  
<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de>



### PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Universität Mannheim  
Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung  
E-Mail: [biemann@bwl.uni-mannheim.de](mailto:biemann@bwl.uni-mannheim.de)  
<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de>

## Wie man mit einer Erinnerung an eine Prämie die Produktivität steigert

**Florian Englmaier** (University of Munich), **Andreas Roider** (University of Regensburg), **Uwe Sunde** (LMU München): The Role of Communication of Performance Schemes: Evidence from a Field Experiment. *Management Science*, 2016.

**V**erhaltenssteuerung durch Bonussysteme ist ein elementarer Bestandteil der modernen Personalwirtschaft. Im Unternehmen entwickeln sich solche Systeme meist über eine längere Zeit und unter dem Einfluss verschiedener Personen- und Interessengruppen. Dies kann dazu führen, dass das letztendlich verabschiedete Bonussystem selbst für einfache Aufgaben eine gewisse Komplexität aufweist. Die Art und Weise der Kommunikation wird so zu einem elementaren Bestandteil und einem Kriterium für den Erfolg für das jeweilige Bonussystem.

Florian Englmaier und seine Kollegen Andreas Roider und Uwe Sunde untersuchen in der diskutierten Studie, wie eine regelmäßige Erinnerung an das bestehende und unveränderte Bonussystem den Bonus und die zugrunde liegenden Anreize wieder präsent macht und die Produktivität steigert.

An dieser Studie teilgenommen hat ein Agrarwirtschaftsunternehmen, das hauptsächlich Kopfsalat anbaut. Das Ernten ist unter etwa zehn Teams auf unterschiedlichen Feldern aufgeteilt, wobei jedes Team aus über 30 Arbeitern besteht und von einem Teamleiter geführt wird. Etwa ein Drittel des Teams ist direkt mit dem Ernten des Salats beschäftigt. Die übrigen Arbeiter sind verantwortlich für das Verpacken und den Abtransport. Der Teamleiter ist dabei das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den Arbeitern. Er kommuniziert die Vorgaben sowie mögliche Prämien und allokiert seine Arbeiter zu den unterschiedlichen Arbeitstätigkeiten.

Da das Unternehmen die höchstmögliche Produktion zur bestmöglichen Qualität erzielen möchte, gibt es zweierlei Prämien für die Arbeiter und den Teamleiter. Zum einen eine Prämie für die Quantität der Produktion, welche für jedes Team und für jede Arbeitsschicht individuell den jeweiligen Umständen angepasst wird. Zum anderen eine Prämie für die Qualität, welche jedoch für die Studie nicht weiter relevant ist.

In der Studie lassen die Forscher die monetäre Prämie unangetastet. Die einzige Veränderung in einer Teilgruppe von Teamleitern und deren Arbeitern ist eine wiederholte Erinnerung an die Prämie für die Quantität der Produktion und somit eine gesteigerte Präsenz dieser Prämie. Vor jeder Arbeitsschicht werden Teamleiter und Arbeiter explizit bezüglich

der tagesaktuellen Prämie pro geernteter Einheit informiert. Zudem wird die jeweilige Prämie mit einem Aushang an der Erntemaschine ausgewiesen.

Diese minimale Veränderung der Kommunikation bzw. die verstärkte Präsenz der Quantitätsprämie führt dazu, dass die Produktion im Vergleich zu einer Kontrollgruppe um 3 bis 4% steigt, ohne die finanzielle Anreizstruktur an sich zu verändern. Die Größenordnung ist dabei in etwa so, als würde einem Team ein zusätzlicher Arbeiter hinzugefügt werden. Gleichzeitig sinkt jedoch die Qualität der Produktion um 2 bis 5%. Getrieben wird dieser Effekt davon, dass die Teamleiter die Aufgabenzuteilung ändern und Ressourcen auf das Abschneiden der Salatköpfe konzentrieren, um die Produktion zu erhöhen. Dabei vernachlässigen sie allerdings andere Aufgaben.

Die Autoren argumentieren, dass der zugrunde liegende Mechanismus eine einfache Erhöhung der Aufmerksamkeit bezüglich der Prämie ist. Durch wiederholtes Verdeutlichen der relevanten Prämieninformation, wobei die Art der Prämie schon über Jahre gleich blieb, hat die Intervention die Aufmerksamkeit an einem gegebenen Tag erhöht. Dies ist besonders interessant, da die klassische Ökonomie aufgrund der gleichbleibenden finanziellen Anreize keine Verhaltensänderung vorhersagen würde und die Produktionssteigerung durch einen nahezu kostenfreien Eingriff hervorgerufen wird.

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

## Facebook-Profil in der Personalauswahl

**C. H. Van Iddekinge** (Florida State University), **S. E. Lanivich** (Old Dominion University), **P. L. Roth** (Clemson University) & **E. Junco** (Independent Consultant): Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a facebook-based assessment. *Journal of Management*, Vol. 42, No. 7, pp.1811-1835.

**F**ast jeder Bewerber hinterlässt Spuren im Internet und ist auf Social-Media-Plattformen aktiv. Recruiter können oft über wenige Mausklicks auf zahlreiche Informationen zugreifen und sich ein Bild des Bewerbers – über die klassischen Bewerbungsunterlagen hinaus – machen. Trotz dieser Fülle an Informationen gibt es kaum empirische Forschung dazu, inwieweit Social-Media-Plattformen im Auswahlprozess berücksichtigt werden sollten und ob sie überhaupt einen Nutzen stiften. Van Iddekinge und Kollegen gehen dieser Frage nach und untersuchten speziell die Vorhersagekraft von Facebook-Profilen. Dazu haben erfahrene Recruiter die Facebook-Profilen von über 400 amerikanischen Studierenden eingeschätzt, die kurz vor Abschluss ihres Studiums standen und aktiv auf Jobsuche waren.

Für die Studie haben die Probanden ihr komplettes Facebook-Profil zur Verfügung gestellt. Die Recruiter schätzten u.a. die generelle Eignung sowie Kreativität, Professionalität, Reife und das schriftliche Kommunikationsvermögen der Probanden ein. Ein Jahr später wurde mittels eines Online-Fragebogens erfasst, ob die Probanden inzwischen eine Anstellung gefunden haben, ob sie beabsichtigen, den Arbeitgeber zu wechseln oder bereits gewechselt haben. Darüber hinaus wurden die Führungskräfte der Probanden kontaktiert und um eine Einschätzung der Arbeitsperformance ihres neuen Mitarbeiters gebeten.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Bewertung der Facebook-Profilen keinerlei Einfluss auf die spätere Performance am Arbeitsplatz, auf die Absicht zu wechseln oder auf tatsächliche Kündigungen hatte. Die Facebook-Profilen haben somit keinen Beitrag zur erfolgreichen Personalauswahl geleistet. Stattdessen zeigte sich bei den Recruitern eine Präferenz für weiße Probanden und Frauen. Diese Subgruppen wurden insgesamt positiver bewertet. Die Autoren empfehlen, dass Unternehmen sehr vorsichtig sein sollten, wenn sie Informationen von Social-Media-Plattformen bei der Personalauswahl berücksichtigen. Ebenso sollten sich Unternehmen hierbei um klare Richtlinien bemühen.

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

## Klatsch und Tratsch am Arbeitsplatz

**D. L. Brady, D. J. Brown & L. H. Liang** (University of Waterloo): Moving beyond assumptions of deviance: The reconceptualization and measurement of workplace gossip. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 1, pp.1-25.

**O**bwohl viele akademische Disziplinen Tratsch (engl. gossip) als wichtiges und potenziell funktionales Verhalten einordnen, hat Tratsch am Arbeitsplatz einen schlechten Ruf. Hinter dem Rücken über Vorgesetzte oder KollegInnen zu reden, ist weitgehend verpönt. Dies führte in der organisationalen Forschung bislang dazu, dass tratschen eher als lästern operationalisiert wurde. Extrem negative Ausprägungen wurden in den Fokus gerückt. Brown und Kollegen von der University of Waterloo in Kanada plädieren nun dafür, diese negative Sicht auf das Thema aufzubrechen und sowohl positive als auch negative Ausprägungen von Tratsch differenziert zu betrachten. Tratsch diene vor allem dazu, informelle Informationen zu sammeln und auszutauschen und weniger dazu, anderen bewusst zu schaden.

Mittels eines aufwendigen Vorgehens, basierend auf acht Teilstudien mit insgesamt 1.427 TeilnehmerInnen, haben Brown und Kollegen einen neuen Fragebogen zur Messung von Tratsch am Arbeitsplatz entwickelt und diesen mit einer Reihe von organisationalen Variablen in Verbindung gesetzt. Der Fragebogen bezieht sich sowohl auf Vorgesetzte als auch auf KollegInnen und erfasst positive („Wie oft haben Sie im letzten Monat im Gespräch mit einem Kollegen etwas Gutes über Ihren Vorgesetzten erzählt?“) sowie negative Verhaltensweisen (z.B. „Wie oft haben Sie im letzten Monat im Gespräch mit einem Kollegen eine wenig schmeichelhafte Geschichte über Ihren Vorgesetzten erzählt?“).

Die Ergebnisse zeigen, dass Tratsch am Arbeitsplatz per se seinen schlechten Ruf nicht verdient. Während negativer Tratsch zwar u.a. mit Kündigungsabsichten und Devianz in Beziehung steht, finden sich für positiven Tratsch u.a. Zusammenhänge mit der Fähigkeit zum Networking und einer positiven Stimmung am Arbeitsplatz.

Für die organisationale Praxis resümieren die Autoren, dass es illusorisch sei, Tratsch komplett zu unterbinden. Tratsch erfüllt wichtige, grundlegende soziale Funktionen und kann eine zentrale Rolle beim Umgang mit Emotionen spielen. Sofern es sich nicht um heftiges Lästern handelt, müssen die Alarmglocken bei etwas Tratsch nicht angehen.

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

## Weniger ist mehr

**Edgar E. Kausel** (Universidad de Chile), **Satoris S. Culbertson** (University of Portland) & **Hector P. Madrid** (Universidad de Chile): Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 137, pp. 27-44.

**W**eniger ist mehr – das gilt auch bei der Personalauswahl. Die Frage, welche Informationsquellen bei Einstellungsentscheidungen zur Verfügung stehen sollten und welche nicht, beantworten die Ergebnisse der Studie von Kausel und Kollegen. Die Empfehlung, ausschließlich Methoden zu nutzen, für die Meta-Analysen hohe Korrelationen mit der tatsächlichen Job Performance von Bewerbern nach Einstellung ergeben haben, mag zwar trivial klingen. Studien zur Research-Practice-Gap im HR-Bereich zeigen jedoch, dass bspw. Intelligenztests zu wenig und unstrukturierten Interviews zu viel Vorhersagekraft für die spätere Job Performance zugetraut wird. Noch gravierender ist, dass selbst dann, wenn hochvalide Informationen zur Verfügung stehen, eine geringe Treffsicherheit von Entscheidern in Verbindung mit (übermäßigem) Vertrauen in die eigene Treffsicherheit resultieren kann – nämlich wenn zusätzlich wenig valide Informationen zur Verfügung stehen. Nicht das Mehr an Informationen (kognitive Überbeanspruchung) ist dabei entscheidend, sondern dass Informationen mit hoher Vorhersagekraft zu wenig und solchen mit niedriger Vorhersagekraft zu viel Gewicht bei der Entscheidungsfindung zugeschrieben wird. Dies fanden Kausel und Kollegen mittels experimenteller Studien heraus: In Einstellungsentscheidungen erfahrene Versuchspersonen bewerteten jeweils mehrere Paare von realen Bewerbern einer Airline für eine Position als Ticketverkäufer, deren Job Performance durch den Vorgesetzten drei Monate nach Einstellung evaluiert wurde. Manipuliert wurde, welche Informationen zusätzlich zur Verfügung stehen: Informationen mit hoher (Test-Scores zu den allgemeinen geistigen Fähigkeiten sowie der Gewissenhaftigkeit eines Bewerbers) vs. niedriger Vorhersagekraft (Rating auf Basis eines unstrukturierten Interviews). Die Befunde legen nahe, im Zweifelsfall gänzlich auf Methoden zu verzichten, die wenig Vorhersagekraft haben. Das Mehr an Information mag zwar das Vertrauen in die eigene Treffsicherheit positiv beeinflussen – es ist aber ein übermäßiges Vertrauen (overconfidence bias): Die spätere Job Performance wird häufiger überbewertet (höhere Gehälter) und/oder Einstellungsrunden werden zu früh abgebrochen.

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

## Die Bedeutung der Arbeit

**Adrian Chadi** & **Sabrina Jeworrek** (Institute for Labour Law and Industrial Relations in the European Union, Trier University) und **Vanessa Mertins** (University of Vechta): When the Meaning of Work has Disappeared: Experimental Evidence on Employees' Performance and Emotions. *Management Science*, forthcoming

**E**ine transparente Informationspolitik und offene Kommunikation innerhalb von Unternehmen werden meist mit höherer Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolgen assoziiert. Während die Kommunikation erfreulicher Unternehmensentwicklungen einen positiven Einfluss auf die allgemeine Arbeitshaltung der Mitarbeiter hat, ist unklar, wie sich unerfreuliche Nachrichten auf die Arbeitsmotivation der Betroffenen auswirken.

Die Frage, ob es für Unternehmen vorteilhaft ist, auch schlechte Nachrichten zu kommunizieren oder ob diese besser zurückgehalten werden sollten, untersuchten die Wissenschaftler in einem Feldexperiment. Mitarbeiter bekamen eine Aufgabe. Die Wissenschaftler variierten anschließend die Bedeutung der Aufgabe für das Unternehmen und erfassten die Leistung derselben Mitarbeiter in einer zweiten Aufgabe.

Die erste Aufgabe bestand darin, Business-Reports für ein Unternehmensarchiv zu inventarisieren. Kurz nach Abschluss der Arbeiten beschloss der Archivdirektor wegen der vollständigen Online-Verfügbarkeit aller Reports, das Archiv aufzulösen. Während die Kontrollgruppe nicht davon erfuhr, wurde der zweiten Gruppe mitgeteilt, dass ihre Arbeit größtenteils vergebens war. Bei der dritten Gruppe wurde die Bedeutung verändert, d.h. sie wurde darüber informiert, dass das Archiv zwar aufgelöst werde, aber die während ihrer Arbeit gesammelten Daten wissenschaftlich von Bedeutung seien. Die Forscher erfassten anschließend die Produktivität der Mitarbeiter in einer zweiten unabhängigen Arbeitsaufgabe.

Das Ergebnis: Diejenigen Mitarbeiter, die über den Bedeutungsverlust ihrer Aufgabe informiert wurden, brachen anschließend in ihrer Arbeitsleistung stark ein. Allerdings konnte dieser negative Effekt durch eine glaubhafte alternative Bedeutung komplett kompensiert werden. Die Forscher ziehen daraus den Schluss, dass Vorgesetzte sorgfältig abwägen sollten, wie sie Informationen über die Bedeutung bereits abgeschlossener Aufgaben an die Mitarbeiter kommunizieren. Sollte sich diese im Nachhinein als hinfällig erweisen, empfehlen sie möglichst eine alternative Bedeutung zu finden, um negative Effekte auf die Mitarbeitermotivation zu verhindern.

Besprochen von **Katharina Laske**, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln

## Wie man Linienmanager für HR-Praktiken gewinnt

**Jordi Trullen** (Ramon Llull University), **Luigi Stirpe, Jaime Bonache** (Carlos III University of Madrid), **Mireia Valverde** (Universitat Rovira i Virgili): The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 449-470.

**H**äufig hängt es vom Linienmanagement ab, ob und inwiefern eine HR-Praktik so wie intendiert umgesetzt wird. Trullen und Kollegen haben Fallstudien von erfolgreich implementierten sowie gescheiterten HR-Praktiken aus mehreren spanischen Großunternehmen miteinander verglichen, um Maßnahmen zu identifizieren, mithilfe derer das Personalmanagement aktiv dazu beitragen kann, Linienmanager mit den für eine effektive Implementierung notwendigen Fähigkeiten auszustatten, zu motivieren und günstige Rahmenbedingungen sicherzustellen. Neben den üblichen Maßnahmen wie Workshops, schriftlich fixierten Richtlinien etc. erwiesen sich die Entsendung von Personalspezialisten zur Unterstützung der Linienmanager (bspw. in Mitarbeiterbriefings), eine Open-Door-Politik für Rückfragen und ein koordinierter Austausch zu den Fortschritten bei der Implementierung als hilfreiche Maßnahmen, um Linienmanager mit dem notwendigen Rüstzeug auszustatten. Vertrauen ist gut, „politische Arbeit“ ist besser: Trullen und Kollegen empfehlen auf Basis der Evidenz aus den Fallbeispielen, Linienmanager bereits in der Entwicklungsphase einzubeziehen (z.B. mit Experteninterviews), um Commitment zur HR-Praktik aufzubauen. Zudem sollten die Vorteile für das Unternehmen, insbesondere für die jeweilige Abteilung, aktiv kommuniziert werden. Ein weiterer Anreiz ergibt sich, wenn der Personalvorstand besonders engagierten Linienmanagern (z.B. gegenüber deren Mitarbeitern) Anerkennung zollt. Um optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, hat es sich in den untersuchten Unternehmen zudem als hilfreich erwiesen, die Bedeutsamkeit der HR-Praktik mit der Einbindung von Unternehmensberatern und des CEOs zu unterstreichen, der sich in Reden und Meetings für die Praktik stark machen, über die Überwachung der Fortschritte Druck ausüben, und als Vorbild fungieren kann (z.B. beim Aufbau von Talent Pools). Selbst trivial erscheinende Stellschrauben wie das Timing (z.B. legitimiert eine anstehende Zertifizierung Neuerungen) oder der „Fit“ mit der Organisationskultur (z.B. passt ein Mentoringprogramm nicht in eine individualistische Organisationskultur) können den entscheidenden Unterschied ausmachen. Wenn sich auch nicht immer alle in dieser Studie identifizierten Best-Practice-

Maßnahmen in die Tat umsetzen lassen, so ist zumindest eine kritische Reflexion über die vorhandenen Möglichkeiten anzuraten – denn die meisten Ressourcen werden dann verbrannt, wenn sich eine HR-Praktik am Ende nicht durchsetzen kann.

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

### 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.

# Big Data als Hoffnungsträger

Starke Leistung und Persönlichkeitsmerkmale: Wie diese Begriffe zusammenhängen, ist durchaus umstritten. Auch Algorithmen werden das Problem nicht perfekt lösen.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

**D**onald Trump macht als US-Präsident von sich reden. Gerne über Twitter. Und vor allem teilt er mit eisernen Ellenbogen aus. Wohl auch deshalb saust die Behauptung mit ungebremsster Geschwindigkeit durch die Medien, er habe mithilfe von Big Data die Wahl gewonnen. Die Firma Cambridge Analytica erstellt Wähleranalysen aus Abertausenden Facebook-Daten. Vorsichtige Blätter wie die Zeit und die Süddeutsche Zeitung melden Zweifel an, das Schweizer Blatt Das Magazin hält die Kopplung aus Online-Persönlichkeitsprofilen und Facebook-Likes zur Wählerbeeinflussung für möglich. Da auch in Deutschland und Europa wichtige Wahlen anstehen, stehen Algorithmen für Persönlichkeitsprofile hoch im Kurs. Politiker wollen oder sollen vereinbaren, nicht auf die Möglichkeiten von Big Data zurückzugreifen. Die Datenschützer warnen vor Gesetzesbrüchen. Und unter Personalfachleuten überlegen Datenautobahnfans und Gegner digitalisierter Übermacht, wo Big Data die Recruiter und Personalentwickler hinführen kann.

## Formalisierung von Alltagsklischees

Zu denen, die „viel Lärm um Big Data“ eher für eine Modeerscheinung halten, als den Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft zu sehen, gehören die Unstatistiker mit ihrer Anlaufstelle im RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung in Essen. In der „Unstatistik des Monats Dezember“ rücken der Dortmunder Statistikprofessor Walter Krämer und sein Team die Zahlen der Erfolgsmeldungen zurecht: Wenn man mit der in der Schweizer Zeitschrift genannten Methode zu 88 Prozent sagen könne, welche sexuelle Präferenz ein Mann habe, bedeute das nicht, dass die Prognose besonders treffsicher sei, sondern dass im Vergleich der Gruppen die Männer zu 88 Prozent richtig zugeordnet werden. Mit verschiedenen komplexen Algorithmen berechnet, werde die Wahrscheinlichkeitsaussage unterschiedlich präzise, bleibe aber mit Vorsicht zu genießen. Für die Unstatistiker sind die Ergebnisse „eine Formalisierung von Alltagsklischees“ – und knacken keinesfalls die Psyche der Internetnutzer.

Mit dieser Einschätzung würden Algorithmen für Personalmanager eher uninteressant. Doch da ist das letzte Wort noch nicht gesprochen – weder in der Wissenschaft noch in der Pra-

xis. Die Auseinandersetzung darüber, ob Personaler bessere Entscheidungen treffen, wenn sie Daten aus dem Web analysieren, bevor sie einen Bewerber einstellen oder einen Mitarbeiter in seiner Karriere fördern, wird weitergehen. Netzwerke wie Facebook oder Instagram, die vorwiegend privat genutzt werden, sind möglicherweise für Personalmanager weniger ergiebig als beruflich genutzte Communities wie Xing und LinkedIn.

Professor Ricardo Büttner, der Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Aalen in Baden-Württemberg lehrt, hält jedenfalls viel davon, Mensch und Maschine gleichermaßen zu befragen, also Aussagen und Algorithmen abzuwägen. „Die Lebenslaufdaten auf LinkedIn sind oft aussagefähiger als die persönlichen Lebensläufe, die an die Personalabteilung geschickt werden“, sagt der Personalforscher. Die Ursache: Netzwerke bereinigen Fakedaten. Kollegen, Chefs, Mitarbeiter lesen mit. Ihnen fallen Unstimmigkeiten auf. Büttner: „Es existiert eine soziale Achtsamkeit in den beruflichen Netzwerken.“

Der Hochschullehrer will maschinenbasierte Ansätze dort nutzen, wo sie die Personalarbeit erleichtern und beschleunigen, kostengünstiger und effizienter machen. Möchte ein Recruiter z.B. seine Einschätzung gegenüber einem Kandidaten im Web verifizieren, kann er bei Likes in Facebook mehr erfahren als im Profil. Denn Likes werden spontan vergeben. Dagegen sind persönliche Profile meist ausgefeilt. Auch die Diskussionsbeiträge in Xing geben Hinweise, oft aber mehr über die fachliche Kompetenz als über die Persönlichkeit. „Insgesamt kann man nur grobe Rückschlüsse aus den Social Media auf die Persönlichkeit ziehen“, ist Ricardo Büttner sicher. „Es bleiben Wahrscheinlichkeitseinschätzungen.“

## Logik von Algorithmen verstehen

Allerdings: Diese Wahrscheinlichkeitsurteile basieren auf mehr als einem Gefühl, es sind zusätzliche Informationen. Das, so rät der Wirtschaftsinformatiker, sollten Personaler theoretisch nachvollziehen und praktisch anwenden können. Voraussetzung dafür aber ist es, die grundlegende Logik von Algorithmen zu verstehen. Und hier haben Personalpraktiker noch viel nachzuholen.

Auch Professor Stefan Strohmeier, der den Lehrstuhl für Management-Informationssysteme an der Universität des



V.l.n.r.: Prof. Dr. Ricardo Büttner (Hochschule Aalen), Prof. Dr. Stefan Strohmeier (Universität des Saarlandes), Prof. Dr. Uwe Kanning (Hochschule Osnabrück)

Saarlandes inne hat, sieht im Data Mining – dem Verwenden komplexer Analyseverfahren, um Muster wie Verläufe, Zusammenhänge oder Regeln in Daten zu erkennen, – eine gute Ergänzung zur Intuition, auf die sich Personalpraktiker oft verlassen. Strohmeier nennt ein Beispiel aus der Personalauswahl: „Recruiter benötigen im Rahmen der Vorauswahl im Schnitt nur sechs Sekunden für ein Nein auf der Basis von Bewerberunterlagen.“ Dies führe nachweislich oft zu suboptimalen Auswahlentscheidungen.

### Keine Wunder von Big Data erwarten

Für Strohmeier ist die Fixierung auf strikte Datenvermeidung zumindest überdenkenswert: „Wir müssen hin zur Datensouveränität.“ Neue Daten aus verschiedenen Quellen zu analysieren, eröffnet seiner Ansicht nach der Eignungsdiagnostik Möglichkeiten, die es auszuloten gilt. Er warnt aber vor Vereinfachungen. Die Praxis, Daten aus sozialen Netzwerken zur Vorhersage der Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen – Bedürfnis nach Stabilität, Extraversion, Offenheit, Umgänglich- und Gewissenhaftigkeit – zu verwenden und diese zur Prognose des beruflichen Erfolgs heranzuziehen, sieht er kritisch: „Hier mangelt es meist in doppelter Hinsicht an der notwendigen prognostischen Qualität.“ So könnten die Persönlichkeitsdimensionen durch Netzwerkdaten oft nicht ausreichend valide vorhergesagt werden. Weiter wiesen auch valide vorhergesagte Dimensionen nicht ausreichend prognostische Qualität für fundierte Auswahlentscheidungen auf. „Ich kenne keine empirische Studie“, so Strohmeier, „die belegt, dass daten- und analysebasierte Vorgehensweisen besser oder schlechter funktionieren als der Mensch, wenn es um Personalauswahl geht.“ Man solle also Big Data „nicht vorschnell abqualifizieren, aber auch keine Wunder erwarten“. Denn eines sei sicher: „Die Personalauswahl ist die mit Abstand wichtigste personalwirtschaftliche Funktion – hinterher wird nur noch repariert.“

Für Professor Uwe Kanning investieren Unternehmen zu wenig Zeit und Gedanken in die Frage, welchen Mitarbeiter sie beim Rekrutieren überhaupt finden und engagieren wollen. Von 240 befragten Firmen hatten 50 Prozent überhaupt keine Kriterien definiert. „Ohne Anforderungsanalyse messe ich – ganz gleich mit welchem Instrumentarium – lauter Dinge, die ich nicht brauche“, betont der Wirtschaftspsychologe an der Hochschule Osnabrück. Bisher belegen Internetdaten z.B., ob einer zu einer bestimmten Gruppe gehört. Interessiert sich der User, der zum Bewerber geworden ist, für Politik, Autos oder Sport, ist er männlich oder weiblich, homosexuell oder heterosexuell, bewegt er sich auf vielen Plattformen oder hält er sich zurück. „Dieses Wissen ist für die Personalauswahl und -entwicklung allerdings irrelevant“, meint Kanning. Zumal man das meiste ohnehin erfährt, aber nicht nutzen darf, will man z.B. nicht mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) kollidieren.

Jeder wolle leistungsstarke Leute, aber ob jemand in einem Job starke Leistungen bringt, hänge von vielen Faktoren ab. Wenn Personaler erst einmal die Aufgabe beschreiben, können sie Verhaltensweisen abgleichen, die wie Sorgfalt oder Kundenorientierung bei Vertrieblern, Empathie oder Delegierfähigkeit bei Führungskräften eine Rolle für den Erfolg spielen. „Allerdings wird der Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und Leistung überschätzt“, so der Wissenschaftler. Drei Prozent sind es bei Extraversion. Da nutzt auch das World Wide Web wenig. Vergleicht man Persönlichkeitsfragebögen von Internetnutzern mit ihren Profilen, so pendeln die Zusammenhänge von ex- und introvertiert zwischen null und vier Prozent. Abgesehen davon, dass nicht ausgemacht ist, mit welcher Eigenschaft die bessere Führungskraft gewonnen wird, urteilt Kanning hart: „Das niedrige Niveau wird im Personalwesen ignoriert. Im Grunde genommen lässt sich damit keine sinnvolle Auswahlentscheidung treffen.“

# Als Grenzgängerin unterwegs

Professorin Yasmin Mei-Yee Weiß will Wissenschaft mit Wirtschaft und Politik vereinen. Denn für die Personalmanagerin und -forscherin gelingt Zukunft nur gemeinsam.

**Ruth Lemmer**, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

**I**nterdisziplinär. Divers. Innovativ. Diese drei Stichwörter begleiten Yasmin Mei-Yee Weiß als Personalmanagerin und Aufsichtsrätin, als Forscherin und Hochschullehrerin, als Förderin deutsch-chinesischer Beziehungen und Politikberaterin. Die 38-Jährige pendelt zwischen Nürnberg, München und Berlin. In der fränkischen Großstadt lehrt die Professorin seit 2011 Personal und Organisation an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm und bringt seit 2013 ihr Wissen in den Aufsichtsrat des Leistungselektronikherstellers Semikron International ein, dessen Elektronikkomponenten und -systeme in Nutzfahrzeugen wie in Windrädern stecken. In München ist sie Geschäftsführende Direktorin und Gesellschafterin des von ihr gegründeten Instituts für deutsch-chinesische Zusammenarbeit (IDCZ). Und in der Hauptstadt vertritt sie an der Technischen Universität Berlin seit 2015 als Visiting Professor das Lehrgebiet Diversity Management. Außerdem hat Weiß im Regierungsviertel zu tun: 2014 berief der damalige Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel sie wegen ihres internationalen Know-hows in den Außenwirtschaftsbeirat und Bundeskanzlerin Angela Merkel holte die vielseitige Betriebswirtin in den Innovationssteuerkreis der Bundesregierung.

Professorin Weiß nennt sich selbst eine „Grenzgängerin zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik“. Sie arbeitet kontinuierlich und mit Power daran, den Wissenstransfer zwischen diesen zu oft kontaktarm nebeneinander existierenden Bereichen zu fördern. „Meine Karriere ist kein Unfall“, scherzt Yasmin Mei-Yee Weiß und erklärt: „Ich bin ganz bewusst nicht sequenziell, sondern parallel in den drei Sektoren unterwegs.“ Die schnelle Denkerin und lebhaft Rednerin wuchs in einem Bonner Akademikerhaushalt mit chinesischer Mutter, deutschem Vater und zwei Geschwistern auf. Nach dem Abitur entschied sie sich für ein Betriebswirtschaftsstudium an der Katholischen Universität Eichstätt, wo sie nach einem lehrreichen Ausflug an die Ecole Supérieure de Commerce in Nizza ihr Wirtschaftsdiplom machte. Schon damals faszinierten die Studentin zukunftsorientierte Personalthemen. 2004 promovierte Yasmin Weiß – damals noch unter ihrem Geburtsfamiennamen Fargel – über das strategische Placement von Mitarbeitern.

Wenn die 38-Jährige heute auf ihre Dissertation zurückblickt, dann kann sie an ihrer Arbeit und ihren späteren Forschungsprojekten genau ablesen, wie stark die Dynamik von Personalthemen zugenommen hat. „Der rote Faden ist geblieben“, sagt die Professorin. „Aber die digitale Transformation bringt für Personalmanager und Personalforscher revolutionäre Brüche. Die Dynamik und Komplexität der Veränderungen haben erheblich zugenommen.“ Im Mittelpunkt der Personalarbeit steht heute die Frage, wie Belegschaften proaktiv auf die Veränderungen, etwa neue Kompetenzanforderungen im Zuge der Digitalisierung, vorbereitet werden können.

Die Verschiebung begann schon, als Yasmin Weiß beim internationalen Management-Beratungsunternehmen Accenture personalstrategische Projekte voranbrachte. Dem zukunftsorientierten Strategiethema blieb sie 2006 auch beim Energieversorger Eon treu – und nahm ihre zielgerichteten Personalentwicklungsideen und -konzepte mit zur BMW Group. Acht Jahre lang bis Anfang 2014 übernahm Weiß bei dem Münchener Autobauer Positionen in der Personalstrategie und -politik, in der strategischen Personalentwicklung sowie im Personalmanagement für BMW China. Ihre Veröffentlichungen zeigen, dass sie ihren Bezug zur wissenschaftlichen Theorie während des Eintauchens in die Praxis durchgehend behielt: Ob Talente managen oder Mitarbeiter binden, Netzwerke knüpfen oder Projektteams erfolgreich führen – Yasmin Mei-Yee Weiß brachte den BMW-Kollegen und Lesern außerhalb des Unternehmens die chinesische Arbeitskultur nahe. Ihr Fokus lag auf der Optimierung der Führungsarbeit und der Förderung der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit.

## Kompetenzmonitoring für junge Talente

Gleichzeitig – und seit der Übernahme der Professur in Nürnberg – beschäftigte sich die Wissenschaftlerin mit dem Mismatch zwischen Arbeitskräfteangebot und dem Mitarbeiterbedarf von Unternehmen in Deutschland. Denn gefragt sind schon jetzt und erst recht in den kommenden Jahren digitale Talente und Digital Leaders. Von einer genügend großen Anzahl technologie-infizierter Mitarbeiter hängt der Erfolg der deutschen Wirtschaft ab. In der Studie „Zukunft der Arbeit im Zuge der digitalen Transformation“ entwarf das Team um



Yasmin Weiß ein Kompetenzmonitoring für junge Talente zur besseren Orientierung. Die Studie fragte auch über Facebook, wie sich junge Menschen Informationen über die digitale Transformation einholen.

Geplant ist nun eine App für junge Talente, in der Schüler und Studienanfänger ihre Neigungen entdecken oder Fähigkeiten erkennen können und in der auch Informationen stecken, wohin sich die Nachfrage der Unternehmen entwickeln wird. Denn diese Kombination aus persönlichen Vorlieben und den Chancen auf dem Arbeitsmarkt gibt es bisher nicht. Und: Auch Eltern, Lehrer und Nachbarn haben selten einen Überblick darüber, welche Studienfächer und Ausbildungsberufe in fünf oder zehn Jahren spannend-lukrative Jobs versprechen.

Professorin Weiß ist davon überzeugt, dass es einen anderen Umgang mit Technologie geben muss: „Programmiersprachen sind nicht nur etwas für Nerds.“ Sie fordert, dass Schulen sehr früh ein übergreifendes Verständnis für Technologie wecken müssen. „Das müssen nicht die Lehrer aufgebürdet bekommen, die sich selbst nicht so gut auskennen. Dafür kann man inspirierende Praktiker holen“, meint sie. „Noten sind nicht zwingend erforderlich, denn Fächer wie Programmieren dürfen nicht zum Angstfach mutieren.“ Die Mensch-Maschine-Interaktion muss vielmehr für erfolgreiche Industrie und Dienstleistungen 4.0 Normalität werden. Firm in Big Data zu sein, gehört zu künftigen Kompetenzen wie Kreativität und die Fähigkeit zuhören zu können – und lebenslang an sich zu arbeiten.

Der unterschiedliche Zugang zur Technikentwicklung zieht für die Hochschullehrerin ein anderes Thema mit: Innovation in diversen Teams. Dabei denkt sie an dieser Stelle nicht nur an mehr Frauen in der Arbeitswelt, sondern an unterschiedliche Altersgruppen in Entscheidungsgremien, an technikaffine junge und jobereifere ältere Mitarbeiter sowie an Interdisziplinarität. Dieses Forschungsgebiet geht die 38-Jährige zusätzlich praktisch an: Als Dozentin lehrt Weiß Diversity fächerübergreifend. IT-Studierende, Wirtschaftsingenieure, Maschinenbauer und Geisteswissenschaftler arbeiten in ihren Seminaren auf ein gemeinsames Ziel hin. „Es ist wirkungsvoll und prägend, wenn Studierende erleben, wie verschieden und doch nützlich ihre Kommilitonen an eine gemeinsame Aufgabe herangehen“, beschreibt Yasmin Weiß – und nimmt dafür in Kauf, dass sie bei Prüfungen unterschiedlichste Prüfungsordnungen berücksichtigen muss.

### Spaß an Disziplin und Spitzenleistung

Freilich kommt auch das diverse Frauenthema bei der Professorin an. Besonders, seit sie selbst vor einem Jahr Mutter geworden ist. Seitdem wird sie regelmäßig zu Interviews und Vorträgen angefragt, in denen sie als berufstätige Mutter beschreiben soll, wie Frauen mit Kindern Karriere machen und dies mit der Karriere eines nicht minder erfolgreichen Ehe-




---

#### PROF. DR. YASMIN MEI-YEE WEISS

Fachgebiet Personal, Organisation, Gender Studies  
Fakultät Betriebswirtschaft

Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm  
yasminmei-yee.weiss@th-nuernberg.de

[www.th-nuernberg.de/institutionen/fakultaeten/betriebswirtschaft/lehrende/professorinnen-und-professoren/prof-dr-weiss/page.html](http://www.th-nuernberg.de/institutionen/fakultaeten/betriebswirtschaft/lehrende/professorinnen-und-professoren/prof-dr-weiss/page.html)

---

manns kombinieren – eine Frage, die sich in Deutschland leider immer noch nicht erledigt hat. Die Rundumaktive lässt sich auch für dieses Thema einspannen: Frauen in Top-Positionen und weibliches Karrieremanagement werden praktisch an sich selbst erprobt wie auch wissenschaftlich erforscht.

Drücken gilt nicht, wenn es etwas zu bewegen gibt. Dem stehen der Spaß an der Leistung und der Veränderungswille entgegen – auch im Forschungsfreisemester. Denn auch darüber hat Yasmin Mei-Yee Weiß als ehemalige Leistungssportlerin schon gearbeitet: Mit dem mehrfachen Langstrecken-Schwimmweltmeister und erfolgreichen Olympioniken Thomas Lurz schrieb sie 2012 das Buch „Auf der Erfolgswelle schwimmen“. Es geht darum, wie junge Leute ihr Karriereziel identifizieren können, Spaß an der Spitzenleistung bekommen und mit Disziplin und Lernwillen vorankommen. Schaut man auf die Karriere der Hochschullehrerin mit Beratungs- und Managementenerfahrung, wirkt sie hier eines ganz sicher: überzeugend.

# Marketer wollen Werbeerfolg belegen – manchmal gelingt es

Christoph Pause, Chefredakteur *acquisa*

**E**videnzbasiert – für wenige Unternehmensaktivitäten ist dieses Adjektiv so wichtig wie für das Marketing. Die Messbarkeit einer Maßnahme, die Messbarkeit der Ergebnisse, das ist quasi die *conditio sine qua non* im modernen Marketing. „50 Prozent meines Werbebudgets ist zum Fenster hinaus geschmissen, ich weiß nur nicht, welche Hälfte“, soll Henry Ford gesagt haben. So wörtlich darf man das nicht nehmen. Denn von Anfang an hat das Marketing alles technisch Mögliche unternommen, um so genau wie möglich zu messen, welche Aktion welches Ergebnis bringt. Und um daraus zu lernen, sich immer weiter zu verbessern, immer mehr Informationen über Kunden in Form von Daten zu sammeln, zu analysieren und für optimierte Kampagnen zu nutzen.

Evidenz im Marketing heißt genau dies: nachzuvollziehen, welche Aktion erfolgreich ist, Gründe für Erfolg oder Misserfolg zu kennen und zu eruieren, welchen Wertbeitrag einzelne Werbeinstrumente oder Kommunikationskanäle zum Gesamtergebnis leisten. Und das zu kombinieren mit dem Wissen über die Kunden und Interessenten. Der Vorteil des Marketers ist, dass er dank der Digitalisierung, die alles in messbare Daten verwandelt, im Grunde unendliche Möglichkeiten hat. Alles, was

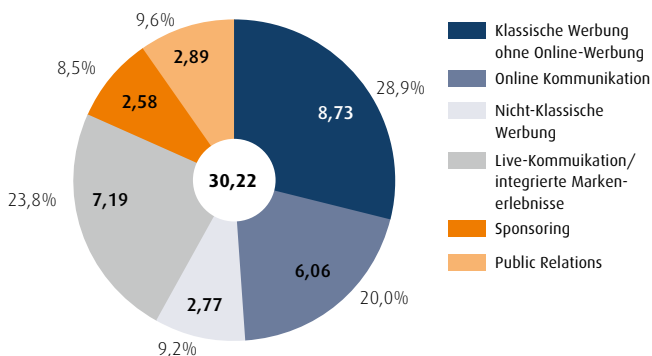
Menschen im Internet tun, lässt sich nachvollziehen. Wer hat was bei Google gesucht? Wie ist der Besucher in den Online-Shop gekommen – über die Suchmaschine, den E-Mail-Newsletter, ein Werbebanner oder direkt? Wie lange hat er sich dort aufgehalten? Was hat er gesucht, angeklickt, wieder verworfen, neu gesucht, in den Warenkorb gelegt? Falls er sich eingeloggt hat, kennt man sein bisheriges Bestell- und Retournierverhalten. In Echtzeit – so lautet eines der Lieblingswörter der Branche – können Unternehmen dann passende Zusatzangebote machen. Und der Erfolg oder Misserfolg solcher Maßnahmen lässt sich dann wieder messen, analysieren und für eine verbesserte Kundenansprache nutzen. Alles liegt offen und ist transparent.

Zumindest lautet so das große Versprechen all der Anbieter, die Software rund um das Datenmanagement vertreiben. Und wahrscheinlich stimmt das sogar, wenn nur nicht alles so komplex wäre. Die meisten Unternehmen sind nicht in der Lage, all die Daten sinnvoll zu verarbeiten. Sie arbeiten mit schlecht geführten Datenbanken oder mit mehreren Datenquellen, die nicht zusammenpassen oder Dubletten, Tripletten, X-letten enthalten.

Und trotz all der Daten ist es heute, anders als in der Vergangenheit, schwieriger, den Beitrag einzelner Kanäle und Aktivitäten einer Kampagne zum Gesamterfolg oder Misserfolg zu erkennen. Was hat schließlich dazu geführt, dass jemand im Online-Shop kauft, ein Ladengeschäft aufsucht oder einen Vertrag abschließt? War es der E-Mail-Newsletter? Das Werbebanner? Die Anzeige auf Google? Oder doch der TV-Werbespot, die Anzeige in der Zeitschrift, die Empfehlung des Nachbarn? Die Frage nach der sogenannten Attribution stellt das Marketing vor große Herausforderungen, deren Bearbeitung mit der wachsenden Datenmenge nicht leichter wird. Evidenz im Sinne auf empirischen Erhebungen basierender Erkenntnis ist schwerer zu bekommen, als man meinen könnte. Eben weil es nicht mehr nur den einen klar abgegrenzten Kanal gibt, über den Unternehmen Kunden ansprechen. Früher ging das so: Werbrief verschicken, Verkäufe auswerten. Die Erfolgsquote war offensichtlich. Heute müssen Marketer die Reaktionen auf viele unterschiedliche Aktionen einer Kampagne genau verfolgen, in Korrelation setzen und analysieren. Glückwunsch, wenn das gelingt. Wenn nicht, ist der Nebel dichter als zuvor und man weiß tatsächlich nicht, welche Hälfte des Werbebudgets zum Fenster hinaus geworfen wurde.

## Werbebudgets 2016

Kommunikationsetats in 2016 in Mrd Euro/Verteilung in Prozent  
Gesamtetat für Kommunikation: 30,22 Mrd. Euro



Quelle: Famab Research 2016



**PRAXISORIENTIERT.  
PRÄGNANT.  
VERSTÄNDLICH.**

**PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS**

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personalmagazin« das **meistgelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erfahren Sie jeden Monat aktuell, wie Sie Ihr Unternehmen durch innovatives HR-Management flexibler, effizienter und wettbewerbsfähiger machen.

Jetzt informieren:  
[www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)  
 0800 72 34 253 (kostenlos)

# Luther.

An underwater photograph showing two divers in silhouette against a bright sunburst at the surface. The water is clear and blue, with light rays filtering down. The divers are positioned in the upper half of the frame, with one diver slightly higher and further to the right than the other. They appear to be interacting, possibly adjusting equipment. The overall mood is serene and focused.

Ziele erreichen mit  
einem zuverlässigen  
Partner an der Seite.

**Auf den Punkt. Luther.**

Berlin  
Brüssel  
Düsseldorf  
Essen  
Frankfurt a. M.  
Hamburg  
Hannover  
Köln  
Leipzig  
London  
Luxemburg  
München  
Shanghai  
Singapur  
Stuttgart  
Yangon

Rechts- und Steuerberatung | [www.luther-lawfirm.com](http://www.luther-lawfirm.com)